

COLLECTION

PROBLÈMES SOCIAUX
ET INTERVENTIONS SOCIALES



Innové pour mobiliser

L'actualité de l'expérience
de Michel Blondin

Michel Blondin
Yvan Comeau
Ysabel Provencher

Préface de
Paul Bélanger

 Presses
de l'Université
du Québec

COLLECTION

**PROBLÈMES SOCIAUX
ET INTERVENTIONS SOCIALES**

**FONDÉE PAR HENRI DORVIL (UQAM)
ET ROBERT MAYER (UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL)**

L'analyse des problèmes sociaux est encore aujourd'hui au cœur de la formation de plusieurs disciplines en sciences humaines, notamment en sociologie et en travail social. Les milieux francophones ont manifesté depuis quelques années un intérêt croissant pour l'analyse des problèmes sociaux, qui présentent maintenant des visages variables compte tenu des mutations des valeurs, des transformations du rôle de l'État, de la précarité de l'emploi et du phénomène de mondialisation. Partant, il devenait impératif de rendre compte, dans une perspective résolument multidisciplinaire, des nouvelles approches théoriques et méthodologiques dans l'analyse des problèmes sociaux ainsi que des diverses modalités d'intervention de l'action sociale, de l'action législative et de l'action institutionnelle à l'égard de ces problèmes.

La collection *Problèmes sociaux et interventions sociales* veut précisément témoigner de ce renouveau en permettant la diffusion de travaux sur divers problèmes sociaux. Pour ce faire, elle vise un large public comprenant tant les étudiants, les formateurs et les intervenants que les responsables administratifs et politiques.

Cette collection était à l'origine codirigée par Robert Mayer, professeur émérite de l'Université de Montréal, qui a signé et cosigné de nombreux ouvrages témoignant de son intérêt pour la recherche et la pratique en intervention sociale.

DIRECTEUR

HENRI DORVIL, PH. D.

École de Travail social, Université du Québec à Montréal

CODIRECTRICE

GUYLAINE RACINE, PH. D.

École de Service social, Université de Montréal

**Innover
pour mobiliser**

Membre de
L'ASSOCIATION
NATIONALE
DES ÉDITEURS
DE LIVRES

Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone : 418 657-4399 – Télécopieur : 418 657-2096

Courriel : puq@puq.ca – Internet : www.puq.ca

Diffusion/Distribution :

Canada : Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec)

J7H 1N7 – Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864

France : Sodis, 128, av. du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France – Tél. : 01 60 07 82 99

Afrique : Action pédagogique pour l'éducation et la formation, Angle des rues Jilali Taj Eddine
et El Ghadfa, Maârif 20100, Casablanca, Maroc – Tél. : 212 (0) 22-23-12-22

Belgique : Patrimoine SPRL, avenue Milcamps 119, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 02 7366847

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



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

Innover pour mobiliser

L'actualité de l'expérience
de Michel Blondin

**Michel Blondin
Yvan Comeau
Ysabel Provencher**



Presses de l'Université du Québec

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

Blondin, Michel, 1938-

Innover pour mobiliser : l'actualité de l'expérience de Michel Blondin

(Collection Problèmes sociaux et interventions sociales; 54)

Comprend des réf. bibliogr. et un index.

ISBN 978-2-7605-3498-8

1. Blondin, Michel, 1938- . 2. Organisation communautaire - Québec (Province). 3. Action sociale - Québec (Province). 4. Animation sociale - Québec (Province). 5. Coopération internationale. 6. Travailleurs sociaux - Québec (Province) - Biographies. I. Comeau, Yvan, 1958- . II. Provencher, Ysabel, 1966- . III. Titre. IV. Collection : Collection Problèmes sociaux et interventions sociales; 54.

HV40.32.B56A3 2012

361.3092

C2012-940928-6

Les Presses de l'Université du Québec reconnaissent l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada et du Conseil des Arts du Canada pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) pour son soutien financier.

Mise en pages: INTERSCRIPT

Couverture: RICHARD HODGSON ET MICHÈLE BLONDEAU

2012-1.1 – *Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés*

© 2012 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 3^e trimestre 2012 – Bibliothèque et Archives nationales du Québec/

Bibliothèque et Archives Canada

Imprimé au Canada



TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ENCADRÉS	XI
PRÉFACE	XIII
<i>Paul Bélanger</i>	
INTRODUCTION	1
<i>Yvan Comeau et Ysabel Provencher</i>	
Le volet contextuel	2
Le volet biographique	3
Le volet didactique	6
CHAPITRE 1	
MES RACINES FAMILIALES, SOCIALES ET INTELLECTUELLES	9
Mes parents	10
Mes souvenirs d'enfance	13
Mon cours classique et mes emplois d'été (1950-1960)	14
Ma période de réflexion entre le cours classique et l'université	18
Mes études universitaires en travail social (1962-1964)	18
Mon implication aux Chantiers de Montréal (1962-1964)	24

CHAPITRE 2

L'ANIMATION SOCIALE AU CONSEIL DES ŒUVRES DE MONTRÉAL (1964-1969) 33

L'arrivée au Conseil des œuvres 34

Les premières années de l'animation sociale dans Saint-Henri (1964-1965) 42

 L'Association des parents de Saint-Henri 44

 Le réveil de Sainte-Cunégonde et des citoyens de la Petite-Bourgogne 45

 La lutte citoyenne contre la réputation de misère du quartier et la lettre des curés 46

La croissance et la consolidation du service d'animation sociale (1966-1969) 48

 La mise en place d'une équipe d'animateurs 48

 Des moments de réflexion dans l'action 50

 L'animateur : soutien, porte-parole et formateur 50

 Un travail de plus en plus politique 53

 La consolidation du service d'animation sociale au sein du Conseil 56

 Une source d'inspiration : les intellectuels alliés du champ de la sociologie 58

 Une autre source d'inspiration : les habitants du quartier et les personnes-ressources de l'extérieur 61

Les réseaux d'alliés pour soutenir et renforcer l'action 62

Le mouvement naissant des ML 64

Le bilan et les suites de l'animation sociale au Conseil des œuvres 66

CHAPITRE 3

L'IMPLICATION EN SOLIDARITÉ INTERNATIONALE (1970-1975) 71

1969, une année de transition importante pour moi 72

Les préparatifs pour le séjour de coopération en Bolivie 72

Mes escales vers la Bolivie 74

Le trajet vers Oruro 76

Le Centre de recherche auquel je suis rattaché et la zone d'intervention 76

Les actions entreprises par l'Institut 78

Ma contribution à l'Institut et ma rétribution 80

Les aléas de la coopération internationale 81

Mes débuts au SUCO en tant que responsable de l'éducation au développement (1972-1975) 83

Quelques réalisations de l'équipe 87

Mes contacts avec l'ICÉA 89

Ma réflexion sur les stratégies déployées au SUCO 91

L'importance de mes alliances dans l'innovation 92

SUCO, un bon moment pour moi 94

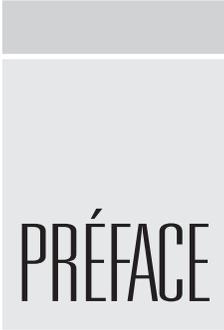
CHAPITRE 4	
LA FORMATION SYNDICALE CHEZ LES MÉTALLOS (1975-1990)	97
Une décision à prendre	98
L'incontournable familiarisation avec la culture	100
La mise en place d'une infrastructure de formation commune aux syndicats.	103
Le pari de la formation par les pairs	106
Les fondements de la formation des formateurs syndicaux	108
Le déroulement type de la formation des formateurs	109
Le profil des futurs formateurs	112
Les difficultés éprouvées	112
L'implantation de la formule	114
Une source d'inspiration pour d'autres interventions	117
Les clés de la réussite de cette pédagogie ouvrière	118
L'épuisement me guette à nouveau	121
CHAPITRE 5	
LA PÉRIODE AU FONDS DE SOLIDARITÉ DE LA FTQ (1991-2005)	123
Des changements chez les Métallos.	124
Une arrivée particulière!	125
Ce qui m'attire au Fonds	125
Un triple mandat	128
Un choc culturel	130
Le bilan social	131
La formation économique	133
La mise en place de notre programme de formation économique.	137
La Fondation de la formation économique	141
Les remises en question et mon départ de la Fondation	143
L'expérience du Collège FTQ-Fonds: un cadeau de fin de carrière.	144
Mes réflexions sur l'innovation syndicale	146
L'expérience de collaboration à l'ARUC-Économie sociale	149
La retraite.	152
CONCLUSION	155
<i>Yvan Comeau et Ysabel Provencher</i>	
BIBLIOGRAPHIE	159
INDEX	169



LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1	Le Québec de 1930 à 1960	11
Encadré 2	Le cours classique	14
Encadré 3	Le début de la Révolution tranquille au Québec (1960-1966)	17
Encadré 4	Une histoire abrégée de la formation scolaire et universitaire en animation sociale au Québec	19
Encadré 5	Saul Alinsky et Murray Ross: deux auteurs importants dans le domaine de l'organisation communautaire	23
Encadré 6	Culture et culture populaire	27
Encadré 7	Du Bureau d'aménagement de l'est du Québec (BAEQ) au développement des communautés des années 2000	31
Encadré 8	La production écrite québécoise sur l'animation sociale	35
Encadré 9	L'animation sociale au Conseil des œuvres de Montréal d'après Michel Blondin	39
Encadré 10	L'analyse de milieu: un préalable à la mobilisation	40
Encadré 11	Montréal et la mairie de Jean Drapeau	42
Encadré 12	Le concept de participation en animation sociale	51
Encadré 13	Le Québec de la fin des années 1960 et les mouvements sociaux à Montréal	54

Encadré 14	Les activistes et les réformateurs à l'origine de la Révolution tranquille	58
Encadré 15	Les groupes marxistes-léninistes (ML)	65
Encadré 16	Le Service universitaire canadien outre-mer (SUCO)	73
Encadré 17	Ivan Illich	75
Encadré 18	L'éducateur brésilien Paulo Freire	79
Encadré 19	Les innovations sociales	84
Encadré 20	La gestion politique de l'innovation	93
Encadré 21	Les Métallos: qui sommes-nous?	100
Encadré 22	La création d'un nouveau savoir ouvrier	107
Encadré 23	Les techniques à développer chez les formateurs	111
Encadré 24	Les clés du succès du programme de formation des formateurs et de sa persistance	119
Encadré 25	Le Fonds de solidarité de la FTQ	126
Encadré 26	La démocratisation par la formation et la propriété des entreprises	128
Encadré 27	La démocratisation de la gestion des entreprises	135
Encadré 28	Les politiques québécoises pour le développement local: des années 1950 aux années 2000	138
Encadré 29	L'individualisme et l'engagement social	147
Encadré 30	Les rapports entre praticiens et chercheurs	151



PRÉFACE

Paul Bélanger

J'ai connu Michel Blondin dès les années 1960, d'abord comme animateur social au moment où ces pratiques d'organisation communautaire urbaine étaient en Amérique du Nord en pleine ébullition sous l'impulsion de Saul Alinsky. Puis, je l'ai suivi de loin lors de son séjour intensif en Amérique latine, comme par hasard précisément dans les grandes années de Paolo Freire, et enfin de plus près, lors de son retour au Québec comme formateur syndical.

Michel est un pionnier innovateur, réticent à théoriser au second niveau, mais systématique dans son développement de pratiques éducatives émancipatrices. Éducateur populaire exceptionnel, il est aussi un formateur de formateurs d'une rare compétence.

Certains critiquaient Michel de ne pas être assez politique. Certes, Michel a toujours été réticent à tout transfert de savoirs sans rapport à l'expérience, savoir politique compris. Son projet politique n'est pas moins présent. On le voit bien dans ce livre. Michel mise sur le ressort interne des individus et des communautés locales. Il vise l'autonomie et pour cela, suscite le retour réflexif du sujet et du groupe sur son expérience et sa pratique. Pour lui, la capacité d'action et d'innovation ne peut être collective sans être individuelle; et elle ne peut être émancipatrice de l'individu sans s'exercer dans la solidarité. Cette pratique critique, il l'a développée, exercée et diffusée pendant 50 ans.

Je ne peux passer sous silence son rôle au sein de la Commission Jean (1980-1982) où il a su faire intégrer dans la proposition d'une politique québécoise d'éducation des adultes la place déterminante de l'éducation populaire. Oui, le désir et le besoin d'apprendre ne s'arrêtent ni à 65 ans, ni à la porte de l'usine ou du bureau. Hélas, cette vision d'une éducation à longueur et à largeur de vie, cette vision d'une éducation émancipatrice a pratiquement disparu des politiques québécoises d'aujourd'hui, trop unidimensionnelles.

L'un des grands apports de la présente publication est la constante resituation dans son contexte historique du parcours de ce fils d'ouvrier devenu animateur social, puis éducateur populaire en Amérique latine, éducateur syndical et éducateur économique solidaire. Il est éclairant de refaire avec lui tout ce cheminement au cœur des luttes et des actions collectives quotidiennes des quartiers populaires des années 1960, des résistances paysannes boliviennes, puis de l'action syndicale au pays. Il est aussi captivant de voir comment on a su alors développer une formation syndicale alternative, partant de l'action pour y retourner, misant sur la pédagogie de la question et s'appuyant sur des militants expérimentés et solidaires, mais d'abord capables d'écouter. Chez Michel, l'individualité ne s'oppose pas à l'action collective, au contraire, elle lui donne sa durabilité, sa résistance et sa créativité.

Merci à Ysabel Provencher et à Yvan Comeau d'avoir convaincu Michel de réaliser ce travail de mémoire et de retour sur son parcours, de ramener sur le devant de la scène cette « autre » vision de l'éducation tout au long de la vie des citoyens et des citoyennes.

Merci Michel.



INTRODUCTION

Yvan Comeau et Ysabel Provencher

Le présent ouvrage rend compte du parcours d'un personnage ayant marqué l'organisation communautaire, l'éducation populaire et la formation syndicale au Québec. Il montre comment ce travailleur communautaire d'envergure a innové dans différents contextes et dans le cadre de différents mandats pour mobiliser tantôt les résidents des quartiers populaires de Montréal, tantôt les paysans boliviens, tantôt la population québécoise en faveur de la solidarité internationale, tantôt les Métallos en faveur de leur santé, tantôt les responsables syndicaux de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) et de son Fonds de solidarité aux fins d'une implication accrue dans leur organisation et dans la société. La biographie de Michel Blondin nous fait découvrir comment ce pionnier de l'intervention collective a su adapter avec créativité les principes fondamentaux de l'intervention en faveur de l'autonomisation (*empowerment*) et de la participation sociale. Son récit permet de revenir aux fondements de plusieurs questions actuelles touchant la mobilisation de la population pour le progrès social, l'équité économique et l'égalité des droits.

La vie d'un individu présente de multiples facettes et comme toute autre, celle de Michel Blondin forme un tout. Il n'en demeure pas moins que c'est la dimension professionnelle de cet intervenant qui suscite le plus notre intérêt et qu'un objectif important de l'ouvrage consiste à la

transmettre. Étant donné que l'ouvrage est structuré par le récit d'une vie, trois volets ressortent plus particulièrement de l'ouvrage: le volet contextuel, le volet biographique et le volet didactique.

LE VOLET CONTEXTUEL

Suivre la vie publique d'une personne née en 1938 permet de distinguer la succession de contextes tout à fait différents et d'apprécier l'influence que ceux-ci exercent sur les actions. La mémoire du narrateur permet de saisir la façon dont il interprétait certains événements qui font maintenant partie de l'histoire du Québec. La tâche de ses coauteurs consiste à compléter son point de vue par des informations de nature documentaire et que l'on retrouve dans des encadrés informatifs.

C'est ainsi que Michel Blondin évoque de l'intérieur comment se posait avant les années 1960 la question de l'éducation pour un fils de laitier. Pour le lecteur informé du contexte, c'est la condition ouvrière difficile et généralisée des Québécois d'alors (Rioux, 1987, p. 132-139) qu'incarne son père qu'il faut retenir de cette période.

Accompagner Michel Blondin dans sa vie professionnelle dans les années 1960 rend le lecteur témoin du détachement graduel des Québécoises et des Québécois à l'égard des traditions et de l'institution religieuse tout particulièrement. On le suit également dans la montée revendicatrice des mouvements sociaux de la fin des années 1960 et des années 1970, et dans la mise en place de l'infrastructure associative du Québec. Cela est en partie dû au fait que son expérience d'animation sociale au Conseil des œuvres de Montréal a été documentée et a inspiré plusieurs autres intervenants du moment.

L'histoire sociale révélée par celui qui se raconte est également celle de la naissance du courant critique de la solidarité internationale qu'expriment aujourd'hui, avec des moyens contemporains, les altermondialistes. Cette mouvance des années 1970 résultait vraisemblablement de la dynamique des mouvements sociaux de l'époque qui existaient un peu partout dans le monde. Michel Blondin n'en est pas directement responsable, mais il explique comment il a contribué à instaurer les conditions pour que cette tendance progressiste soit exprimée au Québec.

La «grande transformation» économique – pour reprendre le titre du fameux livre de Karl Polanyi (1983) – qui débute dans les années 1980 dicte le cadre de travail du formateur syndical que devient Michel Blondin en 1975. Ce dernier participe à l'épopée du renouveau institutionnel et de la réorganisation du travail dans les entreprises, chez les Métallos et au Fonds de solidarité de la FTQ. Puis, à la fin de sa carrière dans les

années 2000, les débats actuels sur la mobilisation et l'ampleur des défis qui confrontent les mouvements sociaux font partie des thèmes qu'il aborde avec les participants au Collège FTQ-Fonds de solidarité.

Le récit de Michel Blondin réfère à ces moments de l'histoire récente du Québec et plusieurs encadrés permettent à ses coauteurs de donner davantage de détails sur certains événements. Ainsi sont présentés le contexte montréalais de « rénovation » urbaine des années 1960, les changements touchant les politiques québécoises pour l'emploi et le développement local ainsi que le contexte de la démocratisation (inachevée) de la gestion des entreprises, pour ne nommer que ces thèmes.

LE VOLET BIOGRAPHIQUE

Le volet biographique a d'abord motivé ce projet de livre. L'idée de composer le récit de la vie de Michel Blondin est d'Ysabel Provencher. Elle rencontre celui-ci en 2009 dans le cadre des activités du Réseau Albert Saint-Martin, un carrefour d'organisations et d'individus préoccupés, de 2008 jusqu'à 2011, par le perfectionnement en action et en innovation sociales. Elle partage son idée avec son collègue de l'École de service social de l'Université Laval, Yvan Comeau. Pour les deux coauteurs, à moins d'être transcrits ou recomposés, plusieurs détails de l'expérience de Michel Blondin disparaîtraient avec lui. Réaliser ce travail de mémoire leur paraît aller de soi, tellement sa contribution au travail social et à l'éducation des adultes a été marquante au Québec. Il faut savoir que dans l'enseignement universitaire du service social collectif au Québec, Michel Blondin représente l'un des principaux praticiens et auteurs que l'on évoque. Les principes d'intervention qu'il dégage de son travail au Conseil des œuvres de Montréal (1964-1969) et qu'il systématise dans ses écrits font toujours partie des règles de l'art enseignées aujourd'hui en travail social et en organisation communautaire.

Les personnes déjà familières avec les principes d'intervention proposés par Michel Blondin dans ses écrits ou rapportés par des auteurs (voir les bibliographies concernées à la fin de l'ouvrage) aimeraient sans doute en connaître davantage sur l'homme et sa vie personnelle. Elles apprécieront sûrement le volet biographique de l'ouvrage. Cependant, ce projet de restituer une mémoire en action est toujours très proche de la vie professionnelle du narrateur. On s'intéresse à sa façon d'envisager les problèmes sociaux, de se familiariser avec la culture d'un milieu, de connaître les rouages politiques dans lesquels il est situé, de développer des alliances pour se donner des marges de manœuvre dans l'innovation, de favoriser des méthodes d'éducation actives et conscientisantes et de faire en sorte que l'influence de l'action collective s'étende au-delà du milieu où elle plonge ses racines.

Ainsi, les lecteurs intéressés par l'individu et par le contexte dans lequel Michel Blondin a évolué pourront voir de l'intérieur comment un enfant d'une famille modeste, ayant eu la chance de faire des études classiques, en arrive à devenir un innovateur d'envergure sur le plan de la mobilisation et du changement social. C'est à travers les yeux de Michel Blondin que défilent une société en changement et des mouvements sociaux qui se transforment. Les lecteurs seront à même de comprendre comment il se sent interpellé par la condition ouvrière, il intériorise les idées de son époque, il se lie à des réseaux et permet à d'innombrables petits gestes cumulés de devenir de grands événements.

Le présent ouvrage permet de suivre sa ligne de vie avec pour repères les étapes de son itinéraire professionnel. Dans le premier chapitre, Michel Blondin évoque ses souvenirs d'enfance et ses premiers engagements, au cours de son adolescence, auprès des délinquants. Puis, c'est son implication dans les Chantiers de Montréal, alors qu'il étudie le travail social à l'Université de Montréal, qui le marque profondément. Le deuxième chapitre traite de son travail au Conseil des œuvres de Montréal. On découvre avec lui que la frontière entre la vie privée et la vie publique d'un animateur social est plutôt poreuse. Le troisième chapitre fait état de son expérience de solidarité internationale en Bolivie, puis au Québec avec SUCO. C'est en effet de retour à Montréal, en 1970, qu'il dirige une équipe vouée à l'éducation du public à la solidarité internationale au Québec et en Acadie. Dans le quatrième chapitre, Michel Blondin raconte les circonstances qui l'amènent chez les Métallos en 1975 avec pour mandat de développer la formation syndicale par les pairs. Il applique ses principes pédagogiques à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) d'abord, au Fonds de solidarité ensuite, selon le cinquième chapitre. Il termine sa carrière au Collège FTQ-Fonds de solidarité en explorant, avec les militants syndicaux, diverses questions touchant la mondialisation, les défis du syndicalisme et la mobilisation.

Au cours de sa vie, Michel Blondin a connu de nombreuses personnes et le choix a été arrêté de les mentionner selon les souvenirs qu'il en a gardés. Leurs noms se retrouvent d'ailleurs dans l'index placé à la fin de l'ouvrage. En plus de respecter la spontanéité du récit, la mention de ces personnes suscitera sans doute l'intérêt du lecteur. En effet, on retrouve des personnes qui sont connues du public, parce qu'elles se sont illustrées dans les sphères politique, syndicale, universitaire ou culturelle. D'autres personnes s'avèrent tout aussi importantes pour le récit, parce qu'elles sont demeurées en contact avec l'auteur et lui ont procuré un soutien qui ne s'est jamais démenti.

C'est véritablement le récit de la vie professionnelle de Michel Blondin qui structure l'ouvrage. Il convient de le préciser, car le récit de vie représente une méthode de la recherche sociale permettant de produire des

connaissances. Dans ce cas-ci, il s'agit essentiellement d'une narration de ses expériences personnelles, mais surtout professionnelles. En cela, le narrateur est assisté par deux collaborateurs qui font que le produit final s'éloigne de l'autobiographie. C'est donc dire que ceux-ci sont responsables de l'organisation de la présentation du récit et de l'ajout de la plupart des encadrés qui permettent de saisir des éléments de contexte et de rappeler à l'occasion ce que les sciences sociales ont à dire sur tel ou tel thème.

La pertinence du récit de vie se fonde sur l'idée selon laquelle le sujet qui se raconte a non seulement la capacité de se raconter, mais également celle d'expliquer et d'analyser lui-même ce qu'il fait, vit, pense et ressent (Mayer et Ouellet, 1991). Le récit de vie suppose donc l'existence préalable d'une « posture autobiographique » qui fait en sorte qu'une personne, en racontant son expérience, y porte un regard à distance et partage sa réflexion à son sujet. Ainsi, dans le récit de vie, la mémoire devient elle-même une action en donnant un sens à l'expérience vécue (Bertaux, 1980). Selon nous, le rôle de leadership exercé par Michel Blondin dans l'intervention au cours des 40 dernières années légitime celui-ci à raconter son expérience.

En s'appuyant sur la définition de Bertaux (1980), Mayer et Ouellet distinguent trois types de récits de vie, empruntant tous les trois au genre littéraire autobiographique: le récit de vie biographique, thématique ou édité. Globalement, le récit de vie biographique permet au lecteur de saisir l'ensemble des circonstances et expériences individuelles d'un acteur en cherchant « à reconstituer l'histoire d'une vie complète » (Mayer et Ouellet, 1991, p. 448), tandis que le récit de vie thématique se limite à une période précise de la vie d'un individu. Le troisième type de récit dans lequel s'inscrit notre proposition, celle du récit de vie édité, permet quant à lui de réorganiser un récit biographique ou thématique par périodes historiques, par exemple, et d'ajouter des commentaires, des explications supplémentaires sur le contexte social d'un événement ou d'une séquence du récit mise à jour par l'auteur qui raconte son expérience.

Dans cette proposition, le récit de vie est de type autobiographique vis-à-vis d'un « collecteur de récit » (Mayer et Ouellet, 1991). Autrement dit, l'auteur se raconte et le collecteur de récit collige l'information, ajoute au besoin des éléments d'information qui permettent une mise en contexte de l'expérience racontée. Le collecteur de récit pourra aussi intervenir dans le but d'amener l'informateur à être plus précis qu'il ne le serait spontanément en lui demandant, par exemple, de préciser des dates (« Quand? »), des lieux (« Où? »), des noms de personnes (« Qui? ») ou de donner des explications techniques (« Comment? »). Il lui posera des questions ou formulera des commentaires encourageant l'auteur à s'exprimer davantage (« Que s'est-il passé ensuite? », « Continuez... ») (Ellis et

Bochner, 2000). Nous sommes d'avis que le contexte de l'échange de parole avec le collecteur de récit favorise l'expression. C'est ainsi que les auteurs se sont rencontrés à plusieurs reprises en 2009 et 2010, sur la base de canevas d'entrevue pour refaire le parcours de Michel Blondin en fonction de séquences chronologiques : avant que l'animation ne devienne son métier, ses débuts dans le métier, du Conseil des œuvres au SUCO, son travail de formation syndicale et son regard rétrospectif sur les mouvements sociaux.

LE VOLET DIDACTIQUE

L'intention du présent ouvrage va plus loin encore que celle de rendre compte de la vie d'un pionnier de l'organisation communautaire. Il s'agit également d'en retenir des enseignements pour l'intervention en organisation communautaire, en éducation populaire et en formation syndicale. Nous désirons ainsi offrir aux étudiants, aux professeurs et aux praticiens du service social, jeunes et moins jeunes, un outil de réflexion issu d'une histoire vraie sur les conditions entourant l'émergence des pratiques novatrices de changement social. En tant que professeurs dans le champ du service social collectif, les deux collaborateurs du narrateur s'inscrivent ainsi dans une tradition fondatrice de l'enseignement de cette discipline professionnelle. En effet, les premiers programmes de formation en service social mis sur pied au début du xx^e siècle en Amérique du Nord visaient justement la transmission de savoirs théoriques et pratiques de l'intervention sous forme de conférences données par des professionnels expérimentés qui décrivaient leur expérience et livraient leurs réflexions à ce sujet (Betten et Austin, 1990; Weil, 1996). Il faut souligner que Michel Blondin se distingue d'une autre façon, puisqu'il a abondamment écrit sur sa pratique (voir sa bibliographie chronologique après la conclusion de l'ouvrage).

La pratique du service social et de l'organisation communautaire en particulier est confrontée à un double défi qui exige du praticien la capacité d'analyser et de comprendre les problèmes sociaux auxquels il est confronté ainsi que la capacité de mettre en œuvre les stratégies nécessaires à l'exercice de sa pratique. Nous osons croire que cet ouvrage offre au lecteur un contenu équilibré comprenant des exemples concrets issus de l'expérience d'un praticien expérimenté et les significations des situations et des expériences dans lesquelles elles ont pris place. Dans cette visée pédagogique, nous pensons que les praticiens, les étudiants et les professeurs de travail social, par exemple, trouveront utile de comprendre les raisonnements du praticien dans sa vie quotidienne, de prendre connaissance des encadrés qui exposent de façon systématique certains volets de l'intervention et de consulter l'index qui réfère directement à différents aspects de la pratique de Michel Blondin.

En racontant sa vie, le narrateur souligne les éléments névralgiques de l'intervention telle qu'il la conçoit. Ainsi, lors de son expérience aux Chantiers de Montréal, il développe sa capacité à comprendre la culture de l'autre, une faculté qui lui sera utile et qu'il mettra à profit pendant toute sa carrière d'animateur social et de formateur syndical. Dans son expérience au Conseil des œuvres, le jeune professionnel apprend à repérer les préoccupations de la population du quartier Saint-Henri, afin qu'elle puisse passer à l'action et changer ses conditions de vie. À cette époque, au milieu des années 1960, les savoirs sur l'intervention collective ne sont systématisés que dans quelques ouvrages américains et les expériences d'intervenants québécois n'ont à peu près pas fait l'objet d'écrits. C'est parce que les fondements de l'intervention collective sont révélés dans son expérience d'animation sociale au Conseil des œuvres que celle-ci devient exemplaire et emblématique (encadré 9). Il découvre l'importance de constituer un réseau d'appui et de compter sur des alliés à la fois dans le Conseil des œuvres et à l'extérieur, afin de se donner les coudées franches pour intervenir. Il réalise également que la formation s'avère incontournable pour soutenir les leaders populaires qui constituent un des apports essentiels à une action collective effective.

En Amérique latine, Blondin le coopérant lit notamment l'œuvre de l'éducateur brésilien Paulo Freire (encadré 18) et participe à l'application sur le terrain de ses enseignements sur la pédagogie conscientisante. Il aura l'occasion d'innover sur le plan pédagogique en milieu syndical, mais auparavant, de retour au Québec de son périple en Amérique Latine, c'est la gestion politique de l'innovation qu'il expérimente et dont il fait largement état dans sa narration; pour les besoins de la cause, un encadré (20) est d'ailleurs consacré à cette question.

Inspiré par le courant de la conscientisation et partisan des méthodes pédagogiques expérientielles et actives, il développe chez les Métallos une formation ouvrière originale permettant de valoriser l'expérience des travailleurs, de pratiquer le dialogue sur la base du questionnement plutôt que les exposés magistraux et de systématiser les connaissances produites par les participants à l'aide de véritables synthèses. L'innovation pédagogique est d'autant plus intéressante qu'elle concerne, dans un premier temps, la formation de formateurs ouvriers de la base. Puis, au Fonds de solidarité de la FTQ, il structure la formation économique des salariés des entreprises où investit le Fonds et crée le programme visant le perfectionnement en développement local et régional des militants syndicaux impliqués dans les fonds locaux et régionaux. Toujours dans la perspective d'une pédagogie expérientielle, il met en place la Fondation de la formation économique et développe d'autres programmes d'éducation pour les fiduciaires syndicaux des régimes de retraite, pour les permanents de la FTQ et pour les candidats à la relève.

De cette manière, outre les encadrés, l'index situé à la toute fin de l'ouvrage concerne des auteurs incontournables en intervention collective (Saul Alinsky, Murray Ross et Paulo Freire, entre autres) et une variété de sujets tels que la culture ouvrière et populaire; l'analyse de milieu; les concepts de participation, de démocratisation et d'innovation sociale, par exemple; l'animation de groupe; certaines activités spécifiques telles que l'assemblée publique, le souper communautaire, les corvées et divers volets de la formation syndicale; l'individualisme et l'engagement social; les rapports entre pratiques et chercheurs; la place des intellectuels dans l'action et les contributions de la recherche; et ainsi de suite.

Tout au long de son récit, Michel Blondin évoque des préoccupations pour réussir ses interventions, des principes et des inspirations. En guise de conclusion, ses coauteurs expliquent pourquoi ils considèrent comme lui, en 2008 (Blondin, 2008), qu'il faut innover pour mobiliser en faveur du changement social.

MES RACINES FAMILIALES, SOCIALES ET INTELLECTUELLES

En décrivant ses origines familiales, Michel Blondin précise les motifs profonds de son engagement social et du choix professionnel qu'il fera pour le travail social communautaire. Comme bien d'autres personnes qui s'engagent pour la durée de leur vie, c'est l'indignation vive et profonde ressentie à l'égard d'une situation qui éveille sa conscience sociale et l'amène à des choix sociopolitiques et professionnels résolus. Dans son cas, c'est l'exploitation qu'a subie son père et, plus largement, les conditions de vie de la classe ouvrière des années 1940 et 1950 qui heurtent sa conscience morale et son sentiment de justice.

Un autre événement majeur qui permettra à Michel Blondin de devenir un intellectuel engagé est l'accès aux études classiques. Pour les enfants d'une famille ouvrière de l'époque, les études postsecondaires ne sont pas financièrement accessibles. Or, ce fils de laitier y arrive avec de la chance puisqu'une famille anonyme a payé pour ses études et le pensionnat, par l'entremise de l'Œuvre des Vocations.

L'époque pendant laquelle Michel Blondin reçoit son éducation est celle d'une société industrielle, conservatrice et nationalement dominée. Ses études classiques l'ouvrent à des idées novatrices et lorsqu'il entame ses études universitaires, il prend conscience de la modernisation de cette société et y participe. Son contact avec la pensée humaniste du mouvement Emmaüs, son implication dans les Chantiers de Montréal et son initiation à l'organisation communautaire avec son stage au Conseil des œuvres de Montréal le conforteront dans son désir de contribuer professionnellement à l'amélioration des conditions de vie de la classe ouvrière.

MES PARENTS

Né en 1938, je suis l'aîné d'une famille ouvrière. Comme plusieurs de son époque, mon père, Gérard, né en 1910, est peu scolarisé : il a terminé sa quatrième année du primaire. Son père à lui était artisan forgeron à Shawbridge, dans les Laurentides, entre Saint-Jérôme et Sainte-Adèle. Je n'ai pas connu mon grand-père et pourtant je porte son prénom en souvenir de lui. Je me rappelle être allé à quelques reprises dans cette forge à l'ancienne. C'est le frère aîné de mon père, René, qui a pris la relève de la forge après le décès de mon grand-père. Je garde l'image de cette forge comme étant celle de mon grand-père.

Mon père quitte la maison familiale à 14 ans, à la suite du décès de son père, qui laisse sans ressources une famille nombreuse. Ce fut le début d'une vie de travail difficile. Il travaille, entre autres, dans l'Ouest canadien et s'y rend en voyageant à bord des trains sans payer, comme on le voit dans les films américains. De retour à Montréal, mon père a fait de tout, même du travail de force, malgré sa petite taille (1,53 m environ) et sa légèreté (55 kg). Il me parle très souvent du transport de sacs de charbon dans les maisons, ce qui signifie porter de lourds sacs de charbon sur plusieurs étages, car à l'époque, en ville, les gens se chauffent au charbon dans les maisons. Je me souviens que c'est ainsi que nous chauffions notre maison, lorsque j'étais très jeune.

Comme nous sommes une famille à très faibles revenus, mon père occupe presque toujours deux emplois pour réussir à nous faire manger trois repas convenables chaque jour. Ma mère ne travaille jamais à l'extérieur.

Durant la Grande Crise de 1929, mon père connaît le chômage et le travail à temps partiel, souvent sur appel. À ma naissance, à la fin de cette période, mon père travaille dans une fonderie à Ville Saint-Laurent, où je grandis. Il s'agit de la Fonderie Gurney où l'on fabrique des chaudières et des poêles en fonte. Son médecin, qui est notre voisin, insiste pour qu'il quitte la fonderie, car il a déjà des problèmes aux poumons. De plus, il est un gros fumeur. Il le prévient : « Si tu y restes, tu vas y laisser ta santé. » Il quitte la fonderie alors que je suis encore très jeune. Plusieurs années plus tard, il mourra d'un cancer des poumons.

Par la suite, il fait d'autres métiers jusqu'à ce qu'il devienne laitier, un métier qu'il occupe pendant de nombreuses années. Comme laitier, c'est-à-dire livreur de lait d'abord à cheval et ensuite en camion, il travaille surtout dans le quartier montréalais de Snowdon, près de l'actuelle autoroute Décarie, où vit une importante communauté juive.

Encadré 1 – Le Québec de 1930 à 1960

Au Québec, on désigne cette période comme étant une période troublée et de contestation retenue. D'abord, période troublée à cause de la crise de 1929 qui débute officiellement avec le krach de la Bourse de New York, mais qui résulte, dans les faits, d'une surproduction à l'échelle mondiale que des signes annonçaient depuis quelque temps. Au Québec, le secteur des pâtes et papiers est durement touché et le taux de chômage passe de 4,2% en 1929 à 27% en 1933. Les familles ne peuvent pas compter sur l'assurance-emploi avant 1941, et pour certains emplois seulement à ses débuts, ni sur l'aide sociale (mise en place en 1969). On mise alors soit sur les allocations que procurent les travaux publics lancés par l'État, soit sur les secours directs, soit sur le retour à la terre (colonisation) pour se nourrir, une mesure typique des périodes de récession. C'est dans ce contexte que l'on peut comprendre le foisonnement idéologique de l'époque. On y retrouve à la fois de la résignation et de la contestation avec la montée du communisme et du socialisme, mais aussi de l'anticommunisme nourri par l'Église catholique, de la xénophobie et de l'antisémitisme.

Période troublée également à cause de la guerre de 1939-1945 qui fauche des vies en Europe et qui met à mal les relations politiques au Canada. Le gouvernement canadien agit avec dirigisme et dans un esprit de centralisation. À partir du moment où les provinces donnent provisoirement le droit d'imposition sur les revenus des compagnies et des particuliers en 1942 pour l'effort de guerre, le gouvernement fédéral peut prendre différentes initiatives telles que l'assurance-chômage (1941) et les allocations familiales (1944). La guerre dévoile également différents clivages sociaux, notamment entre les francophones et les anglophones. En effet, le référendum de 1942 sur la conscription révèle que 85% des francophones du Québec s'y opposent, alors que 80% du reste du Canada l'appuient. Pour leur part, les femmes connaissent une avancée certaine lorsqu'elles obtiennent le droit de vote au Québec en 1940, mais perdent paradoxalement leur place récemment acquise sur le marché du travail. En effet, après leur contribution ouvrière à la production de guerre, on met fin aux incitatifs tels que les garderies avec le retour des militaires.

Période troublée, en outre, avec le retour du duplessisme (1944-1959), après la première période de ce gouvernement de l'Union nationale (1936-1939). C'est un gouvernement nationaliste, certes, comme le montre son refus, en 1945, de reconduire l'accord sur le droit d'imposition accordé au fédéral trois années plus tôt. C'est aussi un gouvernement conservateur. Contre l'État-providence qui prend forme dans d'autres provinces canadiennes et en Europe, et contre les syndicats, il glorifie les valeurs traditionnelles et le monde rural.

Période de contestation retenue, par ailleurs, qui s'échappe toutefois à différentes occasions. La publication en 1948 du manifeste *Refus global* sous l'égide de Paul-Émile Borduas en témoigne. On comprend l'option sociale de la liberté de ce peintre surréaliste pour qui son œuvre est une émanation du subconscient. Sur le plan des relations de travail, la grève de l'amiante (1949) est révélatrice de la dynamique socioéconomique québécoise. Cette grève concerne les conditions salariales et la santé et sécurité au travail et oppose les ouvriers québécois d'Asbestos, d'un côté, à la multinationale américaine Johns Manville, de l'autre, qu'appuient d'ailleurs le premier ministre Maurice Duplessis et sa police provinciale. Dans le contexte où une société est déjà engagée dans la révolution industrielle, l'idéologie conservatrice et la doctrine de l'Église paraissent de moins en moins adaptées.

Source: Linteau *et al.* (1986); Rioux (1987, p. 95-107).

Plus tard, au début des années 1970, pendant que je me trouve en Amérique latine, la laiterie où mon père travaille le force à quitter son emploi en lui confiant des tâches trop lourdes pour son âge, alors qu'il approche de l'âge de la retraite. Il perd ainsi le droit à sa pension de retraite pourtant promise par son employeur. La laiterie n'est pas syndiquée. Mon père n'a aucune protection contre ces décisions arbitraires. Et c'est ainsi qu'il se retrouve sans emploi et sans revenu de retraite. Il devient livreur de pizza. On peut voir dans son travail à la fonderie et son congédiement déguisé au début de la soixantaine, la source de mon intérêt pour le travail syndical, ce que je ferai une grande partie de ma vie.

Ma mère, née en 1912, vient tout juste de mourir, en 2010, à l'âge de 98 ans. Elle est originaire d'une famille rurale qui a longtemps vécu dans le Bas-Saint-Laurent, à Saint-Fabien (aujourd'hui Saint-Simon), près de Rimouski. Vers 1910, mon grand-père déménage sa famille à Saint-Hyacinthe pour améliorer sa situation, là où les terres sont meilleures. Sa terre deviendra d'ailleurs plus tard celle de l'École de laiterie. C'est là que ma mère naît. La famille de mon grand-père maternel est relativement instruite, une sorte de petite aristocratie de campagne. Dans sa famille, il y a des agronomes, des journalistes, des imprimeurs. Un des cousins germains de mon grand-père est le chanoine Fortin du Petit Séminaire de Rimouski. Il enseigne l'histoire et fait de la recherche historique. Il est, semble-t-il, l'émule et le contestataire du chanoine Lionel Groulx. Ils n'ont pas la même lecture de l'histoire du Québec. Certains frères de ma mère ont fait leur cours classique. Ma mère est instruite pour son époque, elle

a une douzième année et adore la lecture. Elle m'encouragera toujours à lire et à poursuivre mes études. Si je poursuis mes études, malgré le peu de ressources de la famille, c'est grâce à ma mère qui y tient.

MES SOUVENIRS D'ENFANCE

Je passe toute mon enfance à Ville Saint-Laurent qui est à ce moment-là un gros village à la fois rural et industriel (entre autres Canadair, maintenant Bombardier, y est installé). C'est à cette époque la banlieue de Montréal, alors qu'aujourd'hui, la municipalité est complètement intégrée à la métropole. Dans mes souvenirs d'enfance, il y a encore des cultivateurs. Et en été, nous allons cueillir des légumes frais à quelques minutes de chez nous. C'est un milieu passablement différent des quartiers ouvriers de Montréal, notamment de Saint-Henri, où vivent plusieurs membres de la famille de mon père. Saint-Henri est le pays de la boucane, à cause des usines et des trains à vapeur. La suie est omniprésente. On n'étend le linge pour sécher que quelques minutes, à l'extérieur, parce qu'autrement il devient noir de suie. Le livre de Gabrielle Roy, *Bonheur d'occasion*, y fait référence. Quand je vais rendre visite en tramway avec mes parents à mes oncles et tantes à Saint-Henri, ma mère dit toujours : « Comme on est chanceux de ne pas vivre à Saint-Henri et de pouvoir vivre à Saint-Laurent. »

Dans mes souvenirs d'enfance heureux, il y a le moment du retour du travail de mon père. Mon père est joyeux, souriant et taquin. Il m'a légué quelque chose de cela. Il revient tôt à la maison, parce qu'il commence son quart de travail à quatre heures du matin. Je me souviens que même à l'âge de 12 ou 13 ans, j'aime me faire prendre et bercer par mon père pendant quelques minutes à mon retour de l'école, avant qu'il ne parte pour son deuxième emploi. J'en garde un beau souvenir. Même si nous sommes presque pauvres, l'attention et la tendresse de mes parents font partie de mes bons souvenirs.

Jeune, je travaille souvent avec mon père. Je l'aide pendant des années, surtout les journées les plus lourdes. Je continuerai à le faire encore quelques fois par année lorsque je serai un jeune professionnel de l'animation sociale.

Nous sommes une famille modeste. J'ai deux frères et une sœur, sans compter un autre enfant mort-né. Locataires toute notre vie... Mais on a toujours de la nourriture sur la table, en quantité suffisante, de bonnes choses simples, comme beaucoup d'autres familles. Mes racines les plus profondes sont là. De racines ouvrières, par mon père, j'ai toujours voulu rester lié au milieu ouvrier, parce que je viens de ce milieu qui est le mien. Attirée par les études et la lecture, ma mère m'a encouragé à poursuivre mes études. Mes deux parents m'ont donc marqué chacun à leur façon.

MON COURS CLASSIQUE ET MES EMPLOIS D'ÉTÉ (1950-1960)

Je vais à l'école primaire en face de chez moi, vraiment à deux pas. C'est une école dirigée par les pères de Sainte-Croix. À l'époque, Saint-Laurent est le domaine des Sainte-Croix. Je réussis bien en classe et en sixième année (à l'époque, il y a une septième année au primaire), on m'offre de payer mes études au cours classique.

Encadré 2 – Le cours classique

« La formation prodiguée dans le cours classique trouve son origine dans un cycle d'études instauré par les jésuites et appelé *Ratio atque institutio studiorum*. Cet ordre et ce plan d'études ont été en vigueur chez nous [au Québec] jusqu'à la réforme de l'éducation en 1960. Le principe de base de l'enseignement classique prend ses racines dans la pensée grecque et l'adaptation que l'Empire romain en a faite et transmise au monde occidental. Il s'agit d'un enseignement essentiellement littéraire fondé sur l'étude des auteurs, par une lente gradation dans les matières allant de la grammaire à la rhétorique, le tout complété par la philosophie et les sciences.

Chaque année du cours classique porte le nom de la formation principale à acquérir par l'élève. Ainsi la sixième année, première du cursus classique, se nomme "Éléments latins" parce qu'on y apprend les rudiments de la langue latine, la grammaire, la syntaxe, les déclinaisons et les conjugaisons. Les trois années suivantes, dites "Syntaxe", "Méthode" et "Versification", sont consacrées à l'apprentissage des notions de syntaxe française, latine et grecque, aux thèmes et aux versions. Les années de "Belles-lettres" et de "Rhétorique" se fondent sur la connaissance des grands auteurs. [...] L'histoire antique et contemporaine, les arts et les sciences complètent la formation des élèves. Deux années de philosophie supplémentaires ajoutent des notions de logique, de mathématiques et de physique à la capacité de réflexion que les élèves ont acquise auprès de leurs maîtres à penser. Certains élèves devaient réussir une année préparatoire communément appelée dernière année avant d'entreprendre le cours classique. »

Source: Galarneau (1978, p. 287).

Le cours classique, c'est privé. Autrement dit, il faut payer. Mes parents n'ont pas assez d'argent pour me payer de telles études. Il y a à cette époque un système qui prend en charge des enfants moins fortunés, mais doués. C'est l'Œuvre des Vocations. Ce système vise des jeunes qui viennent de familles modestes et qui sont doués pour les études. On offre à ces jeunes la possibilité d'étudier en espérant qu'ils deviennent éventuellement prêtres. Pour que je puisse étudier, quelqu'un doit prendre en charge mes frais de scolarisation et de pensionnat, lequel était obligatoire

dans ce cas. Une famille, identifiée par l'Œuvre des Vocations, a donc payé toutes mes études au complet. C'est le seul moyen d'accéder aux études pour des familles dont les revenus sont vraiment modestes. J'ai été élevé dans la quasi-pauvreté, mais j'en avais peu conscience à l'époque. Nous sommes de nombreuses familles à vivre alors modestement. Et beaucoup de travailleurs n'ont que de tous petits revenus. Je suis pensionnaire à Ville Saint-Laurent même, car c'est la condition pour faire son cours classique, tout en étant aidé financièrement. Le Petit Séminaire est attenant au Collège Saint-Laurent où je suis la majorité de mes cours. Je fais tout mon cours classique dans ce circuit.

J'apprécie le cours classique, malgré la rigidité du contexte. On fait beaucoup de sport. J'aime particulièrement le hockey. L'été, je fais beaucoup de randonnées, beaucoup de canot; nous sommes relativement libres, sauf qu'on nous bourre pas mal le crâne.

J'aime les études. À l'époque, la formation au Collège Saint-Laurent (qui est devenu le Cégep Saint-Laurent) est inspirée de la tradition classique française. Je repense parfois à certaines lectures que je faisais à ce moment-là. Nous sommes alors nourris par la pensée française, par le colonialisme de l'époque (on est entre 1951 et 1960) et par une pensée souvent intégriste. C'est ainsi que je me souviens d'avoir lu les écrits du maréchal Lyautey, celui qui a fait la conquête coloniale du Maroc. Il était un héros de l'époque... Nous étudions avec des manuels français et québécois. En ce qui concerne l'histoire, ce sont des manuels québécois, mais de l'histoire très officielle, l'histoire des institutions et du Parlement. J'apprends donc l'histoire écrite par les curés mettant en scène les « Sauvages » qui font la vie dure aux Colons. Maintenant que les historiens ont refait leurs devoirs, on a une lecture plus nuancée de l'histoire des débuts du Régime français.

Quand je pense à la prêtrise, car je l'envisage pendant mes études classiques, c'est vraiment sa dimension sociale qui m'intéresse. Je me passionne pour les récits des missionnaires qui nous parlent de pays lointains et d'œuvres sociales. Les pères de Sainte-Croix sont alors présents surtout en Haïti, au Brésil, au Bengale... Certains d'entre eux vivent depuis fort longtemps à l'étranger et deviennent soit des savants, comme le père Desrochers au Bengale, soit des activistes sociaux fort importants, comme le père Oscar Mélançon qui œuvre avec la Jeunesse ouvrière catholique (JOC) au Brésil et en Amérique latine. D'autres s'impliquent ici dans des mouvements sociaux, sur le plan de l'édition (chez Fides, notamment), dans la lutte contre la délinquance à Boscoville ou encore dans des centres de rencontre multiculturels. L'ancien curé de ma paroisse, la paroisse Saint-Laurent de Ville Saint-Laurent, devient d'ailleurs évêque d'un diocèse haïtien. À la paroisse Saint-Laurent, des missionnaires de retour ou en transition sont souvent invités et y séjournent parfois de longues périodes.

Mes études me donnent l'occasion de faire toutes sortes de lectures, dont certains textes du père Lebret, qui est l'un de ceux qui m'initient à la question du sous-développement. Le développement et la participation sont ses thèmes de prédilection. Je lis Alfred Sauvy et la revue *Esprit*. Je découvre ainsi l'influence de l'humanisme chrétien qui représente le courant d'engagement social d'influence chrétienne. En font partie Emmanuel Mounier et plusieurs autres dont j'ai oublié les noms. Ce sont là les premières influences en faveur de mon engagement social, à l'époque où j'étais encore croyant et pratiquant.

Durant l'été, je profite d'un camp de vacances dans la région de La Conception et j'y poursuis mon intérêt pour la lecture. Je fais beaucoup de canot et je lis abondamment. Je me souviens de lire *Les frères Karamazov*, entre autres, de Fedor Dostoïevski dont l'œuvre immense représente pour moi un plaisir et une découverte. Je retrouve également dans mes lectures des auteurs inspirés de l'humanisme chrétien.

Les deux dernières années du cours classique s'appellent la philosophie. Je m'y initie donc. Mais j'ai aussi la chance d'avoir quelques excellents professeurs dont un de mathématiques, vraiment de qualité supérieure, le père Alfred Lavallée, qui a fondé l'Association d'éducation du Québec, laquelle sera le soutien politique à la commission Parent. Il fait comprendre avec intelligence les mathématiques et il m'apprend à y prendre plaisir. En outre, toujours au Collège Saint-Laurent, j'ai la chance d'être initié aux sciences sociales par un professeur, André Saumier, qui vient de finir sa maîtrise en sociologie à Chicago. Il nous fait lire toutes sortes de documents de sciences sociales de l'époque, généralement américains et en anglais. J'ai l'impression de faire pratiquement un baccalauréat en sociologie-anthropologie.

On commence alors à sortir du vieux carcan du cours classique de tradition française qui devient quelque peu périmé, après peut-être une centaine d'années. Le Collège Saint-Laurent, comme l'externat classique Sainte-Croix qui deviendra le Cégep Maisonneuve, est dirigé par les pères de Sainte-Croix, une communauté religieuse orientée vers l'action sociale ici et dans les « pays de mission », comme on dit. Cette rupture avec la tradition me permet de m'initier véritablement aux sciences sociales et à la rigueur.

Je fais partie des dernières cohortes de cette formation à la française et de type classique. Cette forme d'éducation et de culture élitiste se terminera peu de temps après moi.

Durant mon cours classique, je suis de très près ce qui se fait avec les jeunes en difficulté. L'institution la plus importante – elle existe toujours – est Boscoville, une institution créée par un père de Sainte-Croix.

Je vais régulièrement à Boscoville, à Rivière-des-Prairies, qui est fort loin de chez moi et du collège. Dans cette quasi-prison sans barreau ni barrière, on travaille avec les jeunes délinquants.

Durant mes études, je suis moniteur pendant un été dans un camp de vacances à Huberdeau, en Outaouais. Huberdeau est une école de réforme tenue par des frères. C'est avec un grand plaisir que je travaille avec ces jeunes difficiles à certains égards. J'ai alors 18-19 ans et je m'occupe des plus vieux qui ont 15-16 ans. Je prends plaisir à faire des choses impossibles avec eux. Par exemple, je ne connais rien à l'escalade, mais on fait de l'escalade. Je vis également des expériences amusantes. À l'occasion d'une longue randonnée et alors qu'on passe devant un dépanneur, les jeunes me disent: « On a soif. » Ils entrent dans le dépanneur. Je pense qu'ils s'achètent des gâteries, mais je comprends ce qui s'est réellement passé quand je les vois sortir les mains pleines. Un bon nombre d'entre eux se sont servis sans payer! Ce travail représente pour moi une initiation et l'une des expériences qui m'amèneront au travail social. L'été suivant, je suis moniteur dans un autre camp qui regroupe des enfants en difficulté, dont certains sont des délinquants, mais moins difficiles que ceux de l'année précédente. Ce sont des jeunes dont les familles vivent de l'aide sociale et qui sont marginalisés.

Encadré 3 – Le début de la Révolution tranquille au Québec (1960-1966)

En 1959, Maurice Duplessis décède à Schefferville pendant son sommeil. Paul Sauvé lui succède, mais il succombe à son tour après 100 jours au pouvoir. En juin 1960, « l'équipe du tonnerre » du libéral Jean Lesage prend le pouvoir avec le slogan « C'est le temps que ça change ». Cette élection devient vite un symbole de déblocage, d'ouverture et de libération. Les interventions de l'État s'additionnent. En 1962, René Lévesque convainc le Québec de la nécessité de nationaliser les compagnies d'électricité avec sa formule « Maîtres chez nous ». Puis, en 1963, avant même la fin de ses travaux, la commission Parent amène le gouvernement à créer le ministère de l'Éducation. Quelques années plus tard, en 1965, l'État se donne les moyens d'intervenir dans l'économie avec la création de la Caisse de dépôt et placement du Québec et la Société générale de financement (SGF). Par la suite, en 1966 débute la commission Castonguay-Nepveu dont les travaux permettront l'adoption, en 1970, de la Loi sur la santé et les services sociaux.

Source: Linteau *et al.* (1986).

MA PÉRIODE DE RÉFLEXION ENTRE LE COURS CLASSIQUE ET L'UNIVERSITÉ

Titulaire d'un baccalauréat ès arts, au terme de mon cours classique, à l'été, j'entre chez les pères de Sainte-Croix comme apprenti curé mais j'y reste peu de temps. Je réalise que cette vie-là ne me convient pas. Je prends conscience à la fois que je ne suis pas fait pour la prêtrise et que je veux me consacrer au domaine social. C'est alors que je songe à m'orienter vers le travail social.

Entre le cours classique et mes études en travail social, j'abandonne l'école temporairement. Je travaille une année pour réfléchir à mon avenir et me faire des sous. En fait, j'ai besoin d'une transition. J'ai vécu intensément le monde des études, de la lecture et de l'activité physique. Mais j'ai besoin de réfléchir avant de faire mon choix.

Je connais le métier de laitier et j'obtiens un job rapidement. L'entreprise où travaillait mon père m'accepte immédiatement et me confie le circuit le plus difficile, celui du centre-ville, qui sert entre autres des bordels. Je me fais taquiner par les compagnons de mon père qui me connaissent déjà, parce que j'allais souvent l'aider les samedis et les jours précédant les grands congés. Ils s'amusent à me taquiner en disant : «Toi qui sors du collège, comment t'aimes ça te faire payer en nature?»

Cette période me permet de réfléchir, de faire un choix de carrière, de reprendre contact avec la vie réelle, de sortir de l'univers de ma vie de pensionnaire, une vie protégée, et de me faire un petit pécule pour retourner suivre mes études. J'ai l'impression de retomber sur mes pieds. À cette époque-là, on termine notre cours classique à 20 ou 21 ans, car le cours classique, c'est huit années d'études, après les six ou sept années du primaire.

Ce qui m'amène au travail social, c'est d'avoir côtoyé la réalité de la délinquance à Boscoville et d'avoir été moniteur l'été avec des délinquants. Je me considère chanceux de pouvoir étudier, malgré le peu de ressources de mes parents. J'ai le sentiment d'avoir une dette et, pour la rembourser, j'ai le goût d'œuvrer au changement et à l'amélioration de la condition ouvrière. Ce sentiment inspirera mes choix plus tard. C'est une fidélité à mon origine et j'y tiens énormément. Ayant par ailleurs le souci de l'application des sciences sociales, le choix du travail social se confirme.

MES ÉTUDES UNIVERSITAIRES EN TRAVAIL SOCIAL (1962-1964)

Ainsi, après mon année entre parenthèses, je m'inscris à l'École de service social de l'Université de Montréal. À ce moment-là, il n'y a qu'une spécialité, le *case work* ou l'approche individuelle. Les cours théoriques m'intéressent peu, même si je réussis bien. Les étudiants sont surtout des filles. Je ne me sens pas beaucoup d'affinités avec la majorité d'entre elles,

sauf avec un noyau de cinq ou six personnes. Ce sont de bonnes filles, appliquées, qui ont été élevées par les religieuses et en portent encore la marque. Quoique je sorte de chez les curés, je ne me sens pas d'affinités avec la plupart. Je ne suis pas satisfait et je cherche ma voie.

Encadré 4 – Une histoire abrégée de la formation scolaire et universitaire en animation sociale au Québec

1911. C'est le moment qu'on peut fixer comme celui du début de la formation en animation sociale au Québec avec la fondation de l'École sociale populaire mise sur pied par les frères jésuites de Montréal à la suite de la parution de l'encyclique *Rerum Vovarum* du pape Léon XIII. Parue en 1891, cette encyclique mettait de l'avant la doctrine sociale de l'église catholique de Rome et sa préoccupation du sort de la classe ouvrière. L'église catholique invitait alors le clergé à s'engager directement dans la défense des droits des travailleurs. Pour le clergé québécois, cet engagement a pris forme dans l'École sociale populaire. Elle se définissait comme un centre de recherche et de documentation, préoccupé d'offrir à la population une éducation sociale et de lui préparer des animateurs sociaux (Père Lévesque, 1981, cité dans Simard et Allard, 2011, p. 172). Jusqu'en 1960, moment où la Confédération des travailleurs catholiques du Canada (CTCC) devient la Confédération des syndicats nationaux (CSN), l'École sociale populaire, associée pour plusieurs à une « société de propagandistes », forme les leaders du monde syndical naissant, publie de nombreux textes et revues d'analyse – dont la revue *Relations* qui existe encore aujourd'hui – et traite de sujets sociaux très divers, de l'alcoolisme au logement, en passant par l'organisation démocratique de la vie sociale (Saint-Amant, 1978). Parmi ses activités de formation les plus connues, on retrouve les « Semaines sociales de Montréal » organisées sous le leadership du père Joseph Papin-Archambault. Le jeune père dominicain Georges-Henri Lévesque, collaborateur aux publications de l'École sociale populaire et futur fondateur de la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval, participe aux « Semaines sociales » à plusieurs occasions.

Si la formation donnée à l'École sociale populaire visait à former et à préparer des animateurs sociaux dans les paroisses et les milieux syndicaux, l'enseignement de l'animation sociale en milieu universitaire trouve son origine dans les premiers cours du soir offerts à partir de 1920 par l'École des sciences sociales, économiques et politiques de Montréal, fondée par Édouard Montpetit et qu'il dirigera jusqu'en 1942, date à laquelle l'École deviendra la Faculté des sciences sociales, économiques et politiques de l'Université de Montréal. Ces cours du soir, offerts deux fois par semaine, n'avaient toutefois pour objectif que d'offrir au grand public et aux étudiants des facultés traditionnelles une formation supplémentaire à portée sociale et sans exigence relativement à la formation habituelle préalable à des cours universitaires.

Convaincu pour sa part de la nécessité de former des experts en sciences sociales pour répondre aux problèmes posés par la vie sociale contemporaine et pour le besoin « d'éducation civique et sociale » de la population, le père Georges-Henri Lévesque prend la direction en 1938 de l'École des sciences sociales, politiques et économiques de l'Université Laval, sous l'égide de la Faculté de philosophie. Le père Gonzalve Poulin, qui deviendra quelques années plus tard le premier directeur de l'École de service social de l'Université Laval en est le premier professeur à temps complet. Y est enseigné le même type de contenu qu'à l'École de l'Université de Montréal, mais s'adressant uniquement à des étudiants. Puis, en 1941, les sept premiers diplômés de l'École de Laval obtiennent des bourses d'études et se spécialisent à l'étranger. Parmi ceux-ci, Roger Marier se spécialisera à Washington en service social et deviendra, en 1943, le premier professeur d'organisation communautaire à l'École de service social de l'Université Laval lorsque celle-ci ouvrira ses portes. Les cours mis sur pied par Roger Marier, à partir de 1944, prennent la forme de cours centrés sur l'enseignement de la méthodologie d'organisation communautaire. La Faculté des sciences sociales de l'Université Laval compte également un Service extérieur d'éducation sociale « dont le rôle est d'agir comme lien entre l'université et le peuple [...] [et] d'éclairer le peuple sur ses droits et devoirs et de lui donner conscience de sa puissance et de ses réelles capacités » (père Lévesque, 1948, cité dans Simard et Allard, 2011, p. 117).

La formation en travail social communautaire s'est étendue à d'autres universités tant et si bien qu'en 2011 toutes les universités québécoises offrent de la formation en organisation communautaire. Dans ces universités, les étudiants ont accès à un matériel didactique de qualité et qui rend compte du contexte québécois de pratique, matériel le plus souvent produit par les professeurs-chercheurs spécialisés dans le domaine (Lachapelle, 2011).

Mon premier stage est supervisé par Jacques Alary, qui deviendra plus tard le directeur de l'École de service social. Je ne suis pas bien en *case work*. Je le comprends davantage durant le stage. Mon superviseur le constate et réfléchit avec moi à cette réalité. Cette expérience me confirme qu'il faut que je passe à autre chose.

J'explore l'idée du travail social de groupe qu'enseigne, entre autres, Simone Paré à l'Université Laval. Elle donne des cours aussi à Montréal. J'ai suivi des cours avec elle à Montréal en travail de groupe. Comme je la connais, à la fin de la première année, je communique avec elle pour savoir s'il est possible qu'elle me prenne en charge à Montréal, selon une quelconque entente.

Je suis déjà très engagé aux Chantiers de Montréal où je partage les conditions de vie de mes voisins dans un quartier ouvrier, selon la philosophie des Chantiers. Je ne connais pas encore le travail social

communautaire. Je me cherche beaucoup. Je me dis : « Il faut que je trouve ma place, il y a quelque chose qui ne marche pas. Je ne suis pas bien et il faut que j'aille chercher une formation qui me convienne mieux. » J'ai besoin d'outils intellectuels et de repères. Je suis soucieux et inquiet de ne pas avoir la formation que je trouve nécessaire.

Entre-temps, Jacques Alary et le directeur de l'École à l'époque, un curé irlandais d'origine, m'expliquent que je ferais mieux d'adopter l'approche communautaire avec un professeur fraîchement issu de Chicago en travail communautaire. Il s'agit de Jacques Gagné, qui fondera plus tard l'École de service social de l'Université de Sherbrooke ; il me proposera d'ailleurs de l'accompagner là, ce que je refuserai. Il est formé à l'approche américaine des sciences sociales appliquées où on retrouve beaucoup de sociologie et d'anthropologie. Son approche est surtout théorique et très novatrice. Il est très ouvert à l'exploration de pistes nouvelles. Je me sens plus en phase avec sa vision des choses, même si son enseignement est imprécis et souvent confus, du moins au début de sa carrière. C'est un type brillant, mais désorganisé. Je peux tout de même transiger avec lui, parce que je suis un gars organisé et soucieux de rigueur, une conséquence de mes longues études classiques. C'est ce qui fait que quand Jacques Gagné arrive à l'École, je travaille avec lui. En fait, nous sommes trois étudiants à nous inscrire immédiatement à son cours.

Avec Jacques Gagné, j'ai au moins quelqu'un avec qui je peux inter-agir. Même s'il est désorganisé dans sa façon d'agir, il réfléchit bien. Cela me nourrit et, grâce à lui, je trouve mon chemin. Je commence à m'intéresser à une expérience embryonnaire à Saint-Henri où je trouve une continuité avec ce que je fais aux Chantiers de Montréal. C'est dans cette direction que je m'oriente tranquillement.

Ce sont et mon stage à Saint-Henri et mon engagement aux Chantiers de Montréal qui me stimulent alors le plus. Un mot sur mon stage à Saint-Henri. Officiellement, mon second stage se situe en recherche, car personne ne peut assurer la supervision en travail communautaire qu'on appelle, à l'époque, l'organisation communautaire. En parallèle à mon stage formel en recherche, je réalise un stage d'intervention dans Saint-Henri au Conseil des œuvres de Montréal, sous la supervision officieuse de Roger Prud'homme.

L'abbé Riendeau dirige le Conseil des œuvres de Montréal qui est l'organisme de planification de la Fédération des œuvres de charité canadiennes-françaises, l'ancêtre de Centraide. Le Conseil des œuvres confie en 1962 à un travailleur social marginal – dans le sens de différent des autres, le reste de sa carrière le confirmera – d'explorer de nouveaux moyens de lutte contre la pauvreté. Et c'est Roger Prud'homme que le Conseil choisit pour s'y risquer. Je fais mon stage, que l'on désigne officiellement « stage de recherche », en 1963 avec lui. Bien que l'École

n'accepte pas le projet de stage en organisation communautaire au Conseil des œuvres, parce qu'elle considère insuffisantes les ressources d'encadrement, je fais effectivement un double stage, l'un, officiel, en recherche sur la situation des personnes âgées à Saint-Henri, et l'autre, informel, sur les interventions que fait Roger Prud'homme dans Saint-Henri, une amorce de ce qui deviendra l'animation sociale. Plus tard, en 1964, lorsque Roger Prud'homme deviendra le directeur de l'agence principale de service social à Montréal, la Société de service social aux familles, si je me rappelle bien du nom, je serai invité à le remplacer.

La fréquentation de Roger Prud'homme m'offre l'occasion de connaître quelques auteurs sur le travail de quartier, dont le célèbre Saul Alinsky. Roger Prud'homme le connaît, puisqu'il a fait un stage avec lui à Chicago, si j'ai bon souvenir. L'abbé Riendeau, directeur du Conseil des œuvres, y est allé aussi. C'est ainsi que quelques personnes réfléchissent à de nouvelles formes d'intervention dans les quartiers défavorisés. Bien que ces personnes ne sachent pas encore quelles seront les meilleures méthodes d'intervention, elles font partie de ceux qui s'intéressent à de nouvelles approches. Jacques Gagné, de son côté, m'initie à Murray Ross et me fait lire ses écrits.

Par rapport au travail social qui m'est enseigné, je suis très insatisfait de la qualité de la formation que je reçois. Bien sûr, il y a quelques professeurs de qualité, dont Nicolas Zay qui est mon directeur de thèse à la maîtrise. Celui-ci enseigne les politiques sociales et la recherche. C'est ce qui m'amène à faire avec lui un stage en recherche. Forcément, je suis ses cours. Le hasard fait que ses cours se tiennent après le dîner. Le repas aidant, je dors fréquemment pendant son enseignement. Plus tard, quand je lui remets ma thèse de maîtrise dont il supervise la réalisation, il me dit: «Monsieur Blondin, vous me dérouterez toujours. Vous avez dormi dans tous les cours et vous avez fait de loin la meilleure thèse que j'ai reçue depuis longtemps.» Pourtant, j'ai l'impression de l'avoir rédigée rapidement, parce que je voulais m'en débarrasser avant de commencer mon travail à Saint-Henri. J'ai de bons liens avec lui, mais sans complicité, parce que le domaine des politiques sociales me touche peu. Pour ce qui est des autres professeurs, je partage bien sûr des affinités avec Jacques Gagné ainsi qu'avec Thérèse Lavoie, une femme de calibre qui deviendra députée, puis ministre en 1983, mieux connue sous son nom de Lavoie-Roux après son mariage au début des années 1980. C'est avec elle que j'ai fait mon entrevue de sélection avant d'être accepté en service social. Les autres professeurs s'intéressent à autres choses, la psychiatrie infantile, par exemple. Ce sont peut-être des personnes de qualité, mais leur domaine ne m'intéresse pas vraiment.

Encadré 5 – Saul Alinsky et Murray Ross : deux auteurs importants dans le domaine de l'organisation communautaire

Saul Alinsky représente un des auteurs ayant contribué à la diffusion de la conception américaine de l'organisation communautaire et ayant influencé celle pratiquée au Québec. La principale contribution d'Alinsky à l'organisation communautaire apparaît dans son ouvrage *Rules for Radicals* (1971 ; *Manuel de l'animateur social*, 1976). Alinsky avait publié, en 1946, *Reveille for Radicals*, dans lequel il décrivait son implication, depuis 1940, dans le quartier très détérioré de Back of The Yards à Chicago ; le boycottage des magasins, le refus de payer les loyers, les sit-in, etc., représentaient quelques-unes des tactiques utilisées pour faire pression sur les autorités. Au bout du compte, Alinsky se révèle être un pragmatiste qui adhère globalement au libéralisme américain qui ne se réalise pourtant pas pour les communautés n'ayant pas de pouvoir. Il croit que les véritables *have-nots* dans la société américaine ne sont pas que les déshérités (plus ou moins fatalistes et résignés), mais également les classes moyennes qu'il faut organiser, afin de changer le *statu quo* auquel tient la minorité des nantis (Alinsky, 1976, p. 80-85). Trois notions caractérisent son approche : l'intérêt personnel (y faire appel pour engager la lutte), le pouvoir par l'organisation (l'association devient l'instrument de pouvoir par lequel la population réalise ses désirs) et le conflit (la lutte se fait contre des adversaires qu'on amène à négocier).

Si l'on associe Saul Alinsky à la stratégie conflictuelle de l'organisation communautaire, on relie Murray Ross à la stratégie consensuelle. La visée qui ressort des propositions de Ross (1967), publiées pour la première fois en 1955, est celle de l'intégration. Il s'agit de recréer une participation de type collaborative avec la population, autour de leaders locaux. L'intervenant amène toute la population, et pas seulement un groupe, à exprimer un mécontentement généralisé et à le canaliser dans la création d'une association qui prendra en charge l'action. Les leaders sont les représentants des différents sous-groupes et les notables qui peuvent faciliter le processus d'organisation communautaire. Les aspects névralgiques de l'association concernent d'abord le rythme de l'action qui doit être adapté à la population, puis la communication qui doit être active et effective pour résoudre les problèmes d'organisation. En ce sens, l'intervenant assume plusieurs rôles : guide pour appuyer les choix, facilitateur pour permettre le déroulement du processus d'organisation communautaire et expert pour procurer des renseignements et des conseils opportuns.

Source : Médard (1969).

Je suis attentif en classe et je réfléchis beaucoup. Pendant mes études, mon engagement dans les Chantiers me fait travailler très fort, mais il me donne accès à d'autres informations pertinentes au service social. Je participe activement en classe, j'interroge beaucoup les professeurs, sauf dans les cours où le domaine m'intéresse moins, comme les politiques sociales. À ce moment-là, cela ne me dit rien et c'est une erreur que je réaliserai plus tard. Je questionne beaucoup les professeurs et je les talonne. C'est en ce sens-là que je suis actif, et cette attitude semble les intéresser. Même si je n'ai pas beaucoup de temps à consacrer à la lecture, je profite de ce que les professeurs peuvent m'apporter, j'enregistre et j'enrichis rapidement mes connaissances.

MON IMPLICATION AUX CHANTIERS DE MONTRÉAL (1962-1964)

Les Chantiers de Montréal représentent un mouvement extrêmement important dans ces années-là. Il est fondé en 1959 par des étudiants en médecine, particulièrement deux d'entre eux : Serge Mongeau, qui sera connu surtout pour ses écrits sur la santé, la contraception et la simplicité volontaire, bien qu'il ait fait plein d'autres choses dans sa vie, et Pierre Viens dont l'expérience l'amènera à travailler en Côte d'Ivoire et à se spécialiser dans les maladies tropicales avant d'enseigner la médecine à l'Université de Montréal, puis à l'Université Laval. Tous deux s'inspirent d'une première expérience de chantiers étudiants menée à Québec par deux personnes qui ont partagé à Paris la vie des chiffonniers d'Emmaüs, une communauté fondée par l'abbé Pierre, le célèbre prêtre français, pour défendre les pauvres. À l'origine, le mouvement consiste à récupérer des biens usagés et à les vendre à prix réduit à des gens dans le besoin. Les employés sont eux-mêmes démunis et souvent des itinérants ou des bénéficiaires de l'aide sociale. Les Chantiers ont créé un magasin un peu à la façon de l'Armée du Salut, situé dans Pointe-Saint-Charles.

Serge Mongeau, dans son autobiographie *Non je n'accepte pas. Autobiographie, tome 1 (1937-1979)* publiée en 2005, raconte la fondation des Chantiers et ses premières années d'existence.

Peu de temps après avoir commencé la récupération d'objets usagés, les fondateurs invitent d'autres étudiants à s'installer à Saint-Henri pour travailler à améliorer le quotidien des gens du quartier avec eux et pour partager leur vie. Ils s'installent dans la partie de Saint-Henri qu'on appelle Griffintown, là où a été construite l'autoroute Bonaventure quelques années plus tard. Le quartier, à deux pas du centre-ville, est très pauvre et le bâti, fort ancien, est vraiment détérioré.

Pour permettre à d'autres jeunes de vivre cette expérience, ils ouvrent une première maison dite « de présence » au 120 de la rue Duke. Peu à peu, il y en a 10, 15, 20 qui vivent à différents endroits du quartier. Ce

sont de jeunes professionnels ou des étudiants. L'idée consiste à partager la vie des gens et à faire des choses avec eux pour améliorer leur sort. Les initiateurs visent une conscientisation de jeunes professionnels et futurs professionnels pour les amener à l'action collective (ou dans le milieu). Ce sont ces maisons de présence qui permettent à des gens comme moi de vivre dans le quartier et d'être présents dans un contexte de pauvreté, en partageant les conditions de vie de nos voisins. C'est ainsi que je me retrouve colocataire avec une travailleuse sociale de Québec, Renée Héту, alors étudiante au cours classique au Collège Basile-Moreau, maintenant le Cégep Vanier.

Les objectifs du mouvement tels qu'ils sont définis par le Manifeste des Chantiers de Montréal sont les suivants :

- Lutter contre la misère et ses causes, surtout au niveau familial.
- Éveiller les membres aux problèmes de la misère universelle et de ses causes.
- Éveiller l'opinion publique sur ce même problème.

Sur le plan de l'action publique, l'accent est moins mis sur la revendication que sur la dénonciation et la contestation de l'ordre établi. Nous insistons sur le respect que méritent ces personnes pauvres de la part des institutions et des personnes qui représentent ces institutions, comme les employés municipaux du Service de bien-être social et d'autres services gouvernementaux qui souvent les méprisent ou les jugent durement. Et le travail auprès de l'opinion publique prend une grande place, grâce à Serge qui s'en acquitte avec conviction et habileté.

La première tâche importante qu'on me confie est la mise sur pied d'un petit centre des jeunes, sans doute parce que je suis étudiant en travail social et que j'ai été moniteur dans des camps de vacances. On loue une maison de l'autre côté de la rue et on y installe le centre des jeunes, c'est-à-dire un lieu de rencontre et d'activités pour les jeunes. J'ai là aussi une expérience un peu particulière. On n'a pas un sou, vraiment pas un sou. Je dis à la dizaine de jeunes qui participent aux activités : « Ce serait bien qu'on puisse trouver des choses, qu'on ait un peu de meubles, des jeux... Essayez donc de voir si chez vous ou parmi vos parents, vous ne pourriez pas ramasser des affaires. » À ce moment-là, c'est vrai, je ne vivais pas encore dans le quartier. Le samedi suivant, je reviens au centre qui est tout meublé et équipé. Sur le coup, les propos des jeunes n'attirent pas trop mon attention, mais plus je les écoute, plus je comprends que c'est du matériel volé. Dans le sous-sol, sont entreposés d'autres objets volés. Je leur dis : « Retournez ça où vous l'avez pris, on va vivre avec les conséquences. » Je ne sais pas comment ils ont fait, mais tout a disparu.

Les samedis, les membres des Chantiers réalisent des corvées. Il s'agit d'une occasion de développer des liens avec les gens du quartier et de faire des choses avec eux pour améliorer modestement leur quotidien

comme réparer la plomberie, ajuster des portes qui ferment mal, faire des travaux de peinture chez nos voisins avec eux... Le samedi soir, on se retrouve tous au local de la rue Duke et nous partageons avec les familles un souper communautaire. À cette occasion, quelques membres du groupe préparent un repas fraternel et bien sûr modeste, un gros plat de spaghetti avec une sauce quelconque, que nous partageons. Ces moments donnent lieu à des échanges sur la pauvreté et le tiers monde.

Tout le monde poursuit la même idée : on vit comme les gens et avec eux, et on se mêle à eux. L'été, on est dans la rue, on jase avec les parents, on fait des activités, on joue à la balle dans la rue avec les jeunes, etc.

On publie également un bulletin pour parler de ce que nous faisons et des besoins que nous rencontrons.

De façon conséquente avec le mouvement Emmaüs et l'approche de l'abbé Pierre, on a le souci de partager la vie des gens du quartier. C'est ainsi que l'on calcule le budget moyen de nourriture par personne dans le quartier. Au local, on est deux, trois ou quatre – ça dépend des périodes – et on vit avec le budget moyen des familles du quartier. Cela nous donne des plats très modestes.

Pendant plus d'une année, j'habite au local. Je dors sur le plancher du deuxième étage dans un sac de couchage sur un matelas de camping. En bas, on a une grande salle de réunion où on met le matériel : ce qu'il faut pour peindre, une petite bibliothèque, une pharmacie élémentaire... En haut, il y a le secrétariat et deux chambres, l'une pour les filles et l'autre pour les garçons. Une partie de nos ressources provient d'activités de financement, comme les soupers spaghetti à 15 \$, le plat ne coûtant qu'une fraction de cela.

Il s'agit pour nous d'une activité sociale intense qui repose sur le partage des conditions de vie et de notre présence auprès de nos voisins. Cette présence nous inspire, nourrit notre réflexion et nous donne la distance nécessaire pour comprendre jusqu'à quel point ces quartiers-là sont abandonnés par les pouvoirs publics. On est forcément amené à réfléchir à notre action face à la pauvreté des gens du quartier. Avec Serge Mongeau, Pierre Viens, Renée Héту et plusieurs autres, nous réfléchissons à la pauvreté ici et dans le monde et nous nous interrogeons : « Qu'est-ce qu'on peut faire dans telle ou telle situation ? Comment pourrait-on s'y prendre ? »

C'est alors que j'écris un texte de type « coup de gueule » à l'égard de la formation que j'ai reçue en service social individuel. Je compare ce que j'ai appris à l'École de service social et ce que les Chantiers m'apportent, particulièrement en ce qui concerne les valeurs culturelles de milieux pauvres, en comparaison de celles des classes moyennes qui définissent

les standards et les repères des travailleurs sociaux. Paru d'abord dans le *Bulletin de la Corporation des travailleurs sociaux* (Blondin, 1966), ce texte sera republié plus tard (Blondin, 1989). Il heurte plusieurs de mes professeurs. Il paraît qu'on aurait même discuté de la possibilité de me chasser de la Corporation des travailleurs sociaux, nom que porte alors l'ordre professionnel.

Encadré 6 – Culture et culture populaire

Plusieurs images surgissent à l'évocation du mot culture. De l'idée de patrimoine d'une société à celle de la quotidienneté de l'existence, le concept de culture renvoie tout autant à la vie collective de ceux et celles qui partagent un territoire et des conditions d'existence communes, qu'aux productions culturelles, symboles ou reflets d'une collectivité donnée à une époque donnée. Véritable principe organisateur de la vie quotidienne, des systèmes de connaissance et d'action intériorisés par l'individu, la culture lui permet de donner sens au monde qui l'entoure et ainsi d'agir dans et sur ce monde.

Fondamentalement, la culture exprime le sens de la vie en société pour ceux et celles qui s'en réclament et sert de soutien à un ensemble de règles, de symboles, de valeurs et de façons de vivre, de dire et de faire que partagent un ensemble de personnes (Massé, 1995; Dumont, 1987; De Certeau, 1980). Ce faisant, pour qu'une culture émerge ou se découvre, il faut un groupe social partageant des conditions d'existence communes (espace, époque, conditions matérielles, histoire, trajectoires, etc.). Le concept de culture renvoie ainsi à des modèles de vie collective enracinés dans des conditions de vie matérielles communes donnant lieu à des formes de sociabilité particulières (Massé, 1995; Dumont, 1987; De Certeau, 1980; Lalive d'Épinay, 1982; Legros, 1980).

L'identité culturelle des individus reflète ainsi leur position dans la structure des rapports sociaux en soutenant leurs manières de penser, d'agir, de connaître et en donnant à ceux et celles qui partagent des conditions d'existence similaires un sentiment d'appartenance et une façon de maintenir une identité propre (Lalive d'Épinay, 1982; Dumont, 1987; Legros, 1980). À ce titre, la culture populaire est ainsi considérée comme celle des collectivités occupant une position périphérique dans l'organisation sociale tandis que la culture bourgeoise se veut le reflet des manières de penser et d'agir propres aux classes moyennes instruites et à l'élite (Paquet, 1989).

Reposant à la fois sur un enracinement dans un territoire et sur une mémoire collective, la culture populaire est constituée d'un « ensemble de symboles, de représentations, de valeurs, de pratiques, de savoir-faire qui exprime [...] les conditions communes d'existence des individus et des groupes sociaux » (Levasseur, 1982, p. 104). La culture populaire s'oppose à la culture bourgeoise dominante, caractérisée notamment par l'importance accordée

à la connaissance intellectuelle des choses et des événements, à la raison, à la logique, de même qu'à la sécurité matérielle, à la tenue vestimentaire, à la confiance en soi et à l'autonomie (Doré, 1989; Paquet, 1989). En effet, cette culture propre aux personnes instruites, pour exister en tant que culture, ne peut se contenter de reposer seulement sur un savoir et invente à son tour un ensemble de codes, de mœurs, de savoir-être et de savoir-faire, afin que les gens qui partagent cette même appartenance de classe puissent se reconnaître (Dumont, 1987).

De son côté, la culture populaire correspond pour sa part à un style de vie tout autant qu'elle symbolise l'adaptation aux conditions de vie (Colin *et al.*, 1992). Elle représente une culture qui amalgame des significations et des éléments culturels reçus à l'école, véhiculés par les médias de masse, par la famille et le milieu immédiat, transformés et intégrés dans la vie quotidienne. Parmi les valeurs associées à la culture populaire se retrouvent l'importance accordée au quotidien, la croyance au destin et à la débrouillardise, la valeur relative de l'éducation, l'accent mis sur le concret et les relations interpersonnelles, la méfiance à l'égard des autres de même que le sentiment de dignité (Paquet, 1989).

La différence entre les deux cultures s'exprime notamment dans le rapport avec le monde des émotions et le rapport avec le monde réel (Duhaimé, 1987; Paquet, 1989; Massé, 1995; Lacourse, 1998). Si l'objectivité, la neutralité, le raisonnement coupé de l'émotion et le recours au langage abstrait sont autant d'attitudes soutenues par les personnes issues de la classe bourgeoise, dans les milieux populaires, les rapports humains se caractérisent davantage par « une valorisation des dimensions affectives et des rapports interpersonnels [...]. La dimension humaine y est une composante obligée des rapports sociaux » (Massé, 1995, p. 361).

J'ai plusieurs bons souvenirs de cette période. En 1963, l'abbé Pierre vient nous rendre visite pendant trois ou quatre jours. Bien sûr, aux Chantiers, on discute beaucoup avec lui autour des questions que l'on se pose. Je suis désigné pour l'accompagner. J'emprunte l'auto de mon père et je le conduis un peu partout. Je l'amène notamment voir une expérience qui sera sans lendemain, comme cela arrive parfois. À Saint-Hubert, on fait l'expérience de l'autoconstruction d'une maison par un système d'entraide. C'est à l'occasion de cette visite au chantier que je demande à l'abbé Pierre de bénir mes fiançailles avec ma première femme que j'épouserai en 1964.

Construire des maisons de cette façon se fait ailleurs au Québec, dans la région de Trois-Rivières notamment. On retrouve aussi cette approche dans l'histoire des coopératives au Québec.

Une autre anecdote est la convocation de Serge Mongeau, Pierre Viens et moi par le cardinal Léger. Notre groupe est non confessionnel et c'est un choix très ferme des Chantiers de Montréal d'être non religieux. Cette affirmation occupe le chapitre deux du Manifeste des Chantiers. Or, cela ne se fait pas dans le Québec d'alors. Nous sommes l'un des premiers groupes à affirmer notre non-confessionnalité avec force et conviction pour favoriser le rassemblement de toutes les bonnes volontés. Le cardinal Léger nous en veut vraiment d'échapper à son contrôle. La rencontre est rude. Les pressions se font fortes, mais nous ne bougeons pas. On lui précise que la présence de gens de différentes confessions est une expérience enrichissante – alors que l'Église officielle nous impose d'éviter ces fréquentations – et que les Chantiers sont ouverts à quiconque, peu importe ses croyances. Effectivement, il y a dans notre groupe des personnes protestantes, dont un est pasteur, et des non-croyants.

En ce qui me concerne, je suis encore croyant et pratiquant à ce moment-là. L'orientation non confessionnelle est déjà prise quand j'arrive aux Chantiers et j'y adhère volontiers. Je suis à l'aise d'appartenir à un mouvement de jeunes qui ne soit pas catholique, comme c'était la règle à l'époque. Cela n'empêche pas des prêtres de collaborer avec nous. C'est ainsi que ma fiancée initie aux Chantiers, Jacques Couture, un jésuite, qui sera candidat à la mairie de Montréal contre Jean Drapeau au milieu des années 1970, puis ministre du Travail dans le premier gouvernement de René Lévesque; il m'offrira d'ailleurs d'être son sous-ministre, ce que je refuserai. Il deviendra plus tard missionnaire à Madagascar, où il mourra.

Les Chantiers de Montréal se donnent, pendant quelques années, une dimension internationale, les Volontaires de la paix. D'ailleurs, le Manifeste des Chantiers de Montréal décrit cet engagement et les conditions de sa réalisation. Bien sûr, nos Volontaires de la paix n'ont rien à voir avec ce que les États-Unis mettront sur pied quelques années plus tard. Quelques membres des Chantiers réalisent une expérience d'un an ou deux au Pérou ou en Argentine, plus précisément à Lima et à Buenos Aires. Parmi les volontaires, je me rappelle d'André Mélançon, le cinéaste. André Mélançon est alors un psychoéducateur de formation et il fera du cinéma engagé, tout en participant à différents projets sociaux significatifs.

Pour plusieurs militants des Chantiers, cette implication sera le départ d'une vie engagée. Cette dimension est présente dès le concept initial des Chantiers. On retrouve dans l'article 8 du Manifeste la formulation suivante: «L'expérience pratique prise aux Chantiers, jointe à la prise de conscience des problèmes mondiaux... ouvrira des horizons nouveaux et préparera à un engagement plus profond, puisque les pauvres ont des caractéristiques universelles.» On comprend que plusieurs membres des Chantiers resteront engagés toute leur vie, et ce, de différentes façons.

Mon expérience des Chantiers représente également pour moi une façon de redécouvrir la culture ouvrière. On associe malheureusement trop souvent la façon de vivre des familles pauvres et nombreuses à de la déviance. Pour moi, il s'agit plutôt d'un système de valeurs différent de la personne qui les juge ainsi. J'observe plutôt un système d'entraide très poussé et très fort. Les gens le pratiquent avec nous et nous aident de différentes façons. Par exemple, si on n'a plus de sucre, ils viennent nous en porter et c'est aussi simple que ça. On en vient facilement à les connaître ainsi que leur famille, soit quand ils viennent au local, soit lorsqu'on fait des choses avec eux. S'ils ont un problème, ils viennent nous en parler. En ce sens-là, mes quelques notions de travail social individuel me sont utiles. Je me retrouve à faire une sorte de traduction culturelle. Ainsi, il arrive que quelqu'un du quartier suivi par l'agence de service social me dise, après sa rencontre avec une travailleuse sociale : « Je ne comprends rien à ce que m'a dit la travailleuse sociale. » Je lui demande de me répéter ce qu'elle a dit et je le lui traduis. Je connais ce vocabulaire-là et je peux faire comprendre la teneur du message.

Aux Chantiers, on devient très critique de l'image des pauvres véhiculée qui ne correspond pas aux gens qu'on connaît. Nous découvrons une très grande générosité, ce qui nous touche beaucoup. Voici un exemple. À la fin de cette première période d'études, en 1964, ma fiancée et moi décidons de nous marier. Les gens du quartier nous connaissent, car on est en couple depuis un bout de temps et nous vivons tous les deux dans le quartier. On leur annonce simplement : « On se marie samedi prochain. » On nous demande ce qu'on prévoit comme réception. On est tellement accaparés par notre implication aux Chantiers qu'on ne pense même pas à organiser une noce ou au moins une fête. On répond simplement : « Rien. Nos parents vont venir, on va aller à l'église pour le mariage, puis on va revenir au local et jaser. » Le samedi suivant, on se marie à la paroisse Sainte-Hélène dont l'église sera démolie peu après. C'est l'un des curés qui collaborent aux Chantiers, André Cormier, un père de Sainte-Croix, si je ne m'abuse, qui bénit notre mariage. En l'espace d'un après-midi, les gens du quartier organisent la réception, font les sandwiches et préparent tout. Mon père, qui ne boit jamais de vin, arrive avec une grosse cruche de Saint-Georges, un vin infect fabriqué à Montréal. La fête se fera avec les gens du quartier qui seront responsables aussi de la musique. Le tout s'organise comme ça, à l'improviste.

Je viens de la classe ouvrière, mais il reste que je suis d'une classe ouvrière un peu plus instruite, si je peux m'exprimer ainsi. Comme ma mère vient d'une famille aisée de la campagne, elle m'a « bien élevé », comme disent certains. Les gens du quartier sont plus rudes. Les grossièrement ne les rebutent pas. Ils utilisent parfois de grosses blagues qui me

heurtent. J'apprends à décoder leurs expressions sans pour autant porter de jugement. On est là pour partager leurs conditions de vie, pour l'instant du moins, et être attentif à qui ils sont. On n'a pas à les juger.

Comme il n'y a pas d'emploi à Montréal dans mon champ d'activité, je me fais embaucher par le Bureau d'aménagement de l'est du Québec (BAEQ). Je connais l'expérience, puisque pendant mes études en travail social, j'y ai fait un stage d'une semaine ou deux avec Jacques Noël que j'ai accompagné. J'ai passé de bons moments avec lui. Cet ancien professeur est animateur social en Gaspésie. Mais je n'y vais pas, car je serai embauché par le Conseil des œuvres au début de l'été 1964.

Encadré 7 – Du Bureau d'aménagement de l'est du Québec (BAEQ) au développement des communautés des années 2000

La première expérience de développement régional au Québec est réalisée, de 1963 à 1966, à travers le BAEQ. Ce projet veut s'attaquer à la problématique du sous-développement endémique de la région Bas-Saint-Laurent/Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Il combine les études techniques et scientifiques des différents secteurs d'activité, et les actions de formation, d'information et de mobilisation de la population dans les différentes localités du territoire. L'imposante équipe d'animation sociale (environ 20 personnes), composée majoritairement de diplômés de travail social, s'active durant près de trois ans à créer, alimenter et animer une véritable mosaïque de comités locaux d'aménagement et de programmes d'éducation des adultes. Cependant, lorsque les projets émanant des milieux sont confrontés à ceux des experts, ce sont les choix de ces derniers qui prévalent, provoquant dans la population une profonde frustration et une démobilité. Malgré la grande déception ressentie à l'égard du BAEQ, on doit cependant lui attribuer le crédit – et c'est en partie à l'animation sociale qu'on le doit –, d'avoir généré un nouveau leadership local, qui sera à l'origine des Opérations Dignité. Celles-ci seront de grandes actions collectives réalisées dans les années 1970, comme produit de plusieurs mouvements de mobilisation des milieux ruraux dans des projets de relance populaire du développement de ces milieux, en sylviculture par exemple.

De 1967 à 1985, à la suite de l'expérience du BAEQ, débute une période de mise en place d'infrastructures associatives et d'amorce du développement économique communautaire. En effet, du côté du gouvernement du Québec, divers établissements publics sont créés dans les régions et auront des effets appréciables sur le développement local. Il s'agit notamment de l'Office de la planification du Québec, des cégeps, du réseau de l'Université du Québec et des Centres locaux de services communautaires (CLSC). Du côté de la société civile, des groupes de citoyennes et de citoyens appuyés par des organisatrices et organisateurs communautaires embauchés

notamment par les CLSC, mettent en place des infrastructures associatives comportant deux volets : les organismes de services et les entreprises collectives (garderies coopératives et populaires, comptoirs alimentaires, coopératives d'habitation, etc.), d'une part, et les organismes intermédiaires ou d'appui, d'autre part (groupes de ressources techniques en habitation, Caisse d'économie solidaire Desjardins créée en 1971, les Coopératives de développement régional présentées à partir de 1983, le Fonds de solidarité de la Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec [FTQ] en 1983, etc.).

Puis, à partir de 1985, les infrastructures associatives de nature territoriale émergent et se diffusent. En milieu semi-urbain, la création de la Corporation de développement communautaire (CDC) des Bois-Francs en 1984, à Victoriaville, représente un moment fort de cette nouvelle vague. Les difficultés économiques poussent les mouvements sociaux à s'intéresser au développement local avec les Corporations de développement économique communautaire (CDÉC) dont la première voit le jour en 1984 à la Pointe-Saint-Charles. Avec l'appui des municipalités et des gouvernements fédéral et provincial, le modèle de CDÉC s'étend à Montréal et à Québec au début des années 1990, puis à Gatineau, Trois-Rivières et Sherbrooke. Il en est de même des Corporations de développement communautaire (CDC) qui obtiennent un appui officiel du gouvernement du Québec en 1995 et dont le nombre passe d'une douzaine au début des années 1990, à 45 en 2005.

Une deuxième tendance qui semble s'afficher en organisation communautaire concerne le développement social. Des initiatives telles que les tables de concertation connaissent un relatif engouement à partir du milieu des années 1990, avec l'appui des intervenants sociaux du réseau public de la santé et des services sociaux. Puis, après l'adoption de la Loi sur la santé publique de 2001, le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec élabore un programme de santé publique 2003-2012, dont l'opérationnalisation réside dans les plans régionaux de santé publique. La philosophie de base de ces programmes touche l'action sur les déterminants de la santé et la réduction des écarts de santé et de bien-être qui définit le développement des communautés.

Source : Dionne (1985) ; Comeau (2007).

La fin de mes études en travail social coïncide avec la fin de mon engagement dans les Chantiers de Montréal. Je me marie en 1964. Je déménage à Saint-Henri. Je fonde une famille. Et je m'initie à un nouveau métier.

L'ANIMATION SOCIALE AU CONSEIL DES ŒUVRES DE MONTRÉAL (1964-1969)

Michel Blondin vient de finir sa maîtrise en service social lorsqu'il arrive au Conseil des œuvres de Montréal. Son prédécesseur a mis sur pied une association de citoyens, mais tout reste à faire dans une ville alors en proie à une rénovation urbaine qui se fait au détriment des quartiers centraux qu'habitent les familles ouvrières. Bien que cela n'apparaisse pas clairement au début de son travail, la participation devient à la fois l'objectif de l'intervention, le moyen par lequel la population peut se donner du pouvoir et l'ingrédient essentiel pour une véritable société démocratique.

Au début des années 1960, mobiliser la population des quartiers afin qu'elle soit entendue par le pouvoir municipal n'est pas une mince affaire. En soi, c'est une opération complexe. De surcroît, différents phénomènes compliquent les choses : une tradition caritative perpétuée par les élites locales pour soulager la pauvreté mais qui entretient la dépendance, une administration municipale déterminée à « rénover » la ville selon ses priorités, l'absence relative de documentation sur l'animation sociale en milieu urbain et, vers la fin des années 1960, la radicalisation d'une partie des jeunes militants en faveur du marxisme-léninisme.

Dans ce contexte, Michel Blondin mise sur différentes stratégies. L'analyse de milieu représente pour lui une étape essentielle qui lui permet de repérer l'intensité du désir dans la population de changer une situation donnée. Il compte également sur la formation des leaders et des membres des nouvelles associations, afin qu'ils puissent assumer de façon autonome leurs responsabilités. En tant que directeur du service d'animation sociale, il s'entoure d'une équipe dont les compétences sont

complémentaires. Il apprend également par la pratique l'importance de développer des alliances sur plusieurs plans : avec des intellectuels, avec les médias et avec des personnes influentes à la fois dans l'organisation du Conseil des œuvres et à l'extérieur de l'organisation. Enfin, l'ingrédient stratégique lui étant fort utile réside dans la rédaction de textes sur la pratique d'animation sociale qu'il prend l'habitude de faire avec les membres de son équipe. Cette activité favorise la communication entre les intervenants et leur donne des repères dans l'action.

L'ARRIVÉE AU CONSEIL DES ŒUVRES

L'animation sociale au BAEQ et l'intervention que je mènerai à Saint-Henri plus tard partagent des traits communs. Au BAEQ, on considère essentielle la présence de la population locale dans les débats sur l'aménagement du territoire, mais ses porte-parole n'utilisent pas l'expression « participation », me semble-t-il. Or, ce concept deviendra pour moi central et guidera l'action que je mettrai en place dans le quartier Saint-Henri par la suite, en l'adaptant au contexte de l'aménagement du territoire en milieu urbain.

Vers la fin du mois de juin 1964, je suis engagé au BAEQ, mais sans jamais pouvoir y travailler. Il se produit ceci. Roger Prud'homme, qui a supervisé mon travail au Conseil des œuvres, devient directeur de l'agence de service social de Montréal, la Société de service social aux familles. Deux ans plus tard, il deviendra sous-ministre aux Affaires sociales à Québec. Puisque personne d'autre ne connaît le travail de Roger Prud'homme, le directeur du Conseil des œuvres, l'abbé Riendeau, me propose de le remplacer. Après une courte réflexion, j'accepte de relever ce défi, désireux de poursuivre dans le quartier mon engagement débuté quelques années plus tôt dans le cadre des Chantiers de Montréal. Je termine alors avec diligence la rédaction de ma thèse de maîtrise durant le mois de juillet, en m'attelant quotidiennement à cette tâche dans la bibliothèque nationale, la bibliothèque Saint-Sulpice à l'époque.

Au moment de mon entrée en fonction au Conseil des œuvres, lorsque je m'informe de mon mandat auprès de mon nouveau directeur, l'abbé Riendeau, il me dit : « Débrouille-toi ! Ton mandat c'est : débrouille-toi ! » Quel beau mandat stimulant pour le très jeune professionnel que je suis, tout juste sorti de l'université, avec le désir de faire les choses autrement ! Que c'est intimidant, en même temps, quand on possède si peu d'expérience.

Informé des actions de Saul Alinsky à Chicago, l'abbé Riendeau désire appliquer le même genre d'expérimentation ici à Montréal. Pour lui et pour Roger Prud'homme, l'intervention inspirée des méthodes traditionnelles de service social est inopérante dans le contexte de la lutte contre la pauvreté. Je suis d'accord avec cette façon de voir le service social. Durant mon stage d'étudiant en service social, alors que je travaille aux

Chantiers de Montréal, il y a des gens qui sont suivis en *case work* et que je connais. On habite dans la même rue qu'eux et je les connais bien. C'est là que je prends conscience à quel point, dans le service social individuel ou *case work*, les valeurs de classe moyenne font en sorte qu'on juge les gens qui n'ont tout simplement pas les mêmes valeurs que nous, bien qu'ils en aient d'autres tout aussi valables. Il ne s'agit pas de distinguer le mauvais du bon, mais de constater qu'il existe d'autres façons de vivre. Par exemple, les gens des quartiers populaires ne s'occupent pas de leurs enfants de la même façon que ceux de la classe moyenne. Ils leur laissent beaucoup de marge, ce qui rend vite ces jeunes autonomes et débrouillards. Il existe aussi une solidarité marquée entre eux; cette valeur très forte compense les débordements qu'entraînent diverses difficultés (pauvreté, nombreux enfants, problèmes de santé), car les voisins s'occupent aussi des enfants. Bien sûr, il y a parfois des colères et les «claques» qui partent font partie des comportements usuels. C'est un peu rude, mais les enfants ne sont pas plus mal ni défaits pour autant. De fait, dans le milieu du service social, cette façon d'élever ses enfants ne passe pas en raison des différences de valeurs avec les travailleurs sociaux, majoritairement issus de la classe moyenne. Je réalise combien les valeurs des gens avec lesquels on travaille peuvent être différentes des nôtres. Il s'agit de les considérer avec respect, d'essayer de les comprendre et de voir leurs bons côtés, sans nier qu'il peut y avoir des problèmes.

Encadré 8 – La production écrite québécoise sur l'animation sociale

Lorsque Michel Blondin arrive au Conseil des œuvres de Montréal en 1964, avec un mandat lui laissant passablement d'autonomie – c'est le moins qu'on puisse dire! – les écrits concernant l'organisation communautaire (ou animation sociale) publiés au Québec sont plutôt rares.

D'après notre recension des écrits, le père Gonzalve Poulin et Simone Paré (l'une des premières diplômées en 1945 de la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval, puis professeure à l'École de service social dans cette université) ont écrit les premiers textes de niveau universitaire touchant l'intervention collective dans les *Cahiers du service extérieur d'animation sociale* (« Le service social et la charité » en 1944, « Le service social dans la cité » en 1947 et « La méthode du service social des groupes » en 1949). À la même période, les premiers étudiants en service social contribuent au rayonnement du Centre de recherche de la Faculté en participant, en 1944, à la toute première enquête sur le logement dans la ville de Québec.

On doit à Roger Marier le tout premier texte consacré à la méthodologie de l'organisation communautaire dans la discipline du service social. S'appuyant sur les propos de Kenneth Pray, l'un des premiers théoriciens de l'organisation communautaire aux États-Unis, Marier démontre que « l'organisation communautaire partage avec les autres méthodes la même

philosophie démocratique garante de la liberté qu'ont les individus, les groupes et les communautés de déterminer eux-mêmes leurs objectifs et leurs entreprises » (Marier, 1951, p. 69).

Au cours des années 1950 et 1960, quelques textes consacrés à la méthodologie de l'organisation communautaire sont publiés dans la revue *Service social* de l'Université Laval. Parmi ceux-ci, retenons le texte de Claude Morin (1962) « La méthode d'organisation communautaire dans le milieu canadien-français » et celui de Pierre Laplante (1962) « L'organisation communautaire telle qu'on la pratique au Conseil des œuvres de Montréal ». Ces articles s'intéressent à la nature de la méthode d'intervention collective, à son insertion dans le service social ainsi qu'à ses différences et à ses ressemblances avec les autres méthodes du service social. Les auteurs font remarquer l'absence d'écrits théoriques et de références pratiques adaptées au contexte du service social et de la société canadienne-française.

On doit à Claude Larose et au professeur Gérald Doré de l'École de service social de l'Université Laval la première enquête statistique parue en 1979 sur les personnes qui pratiquent les métiers voués à l'organisation communautaire au Québec. Dix ans plus tard, une deuxième enquête du même type est réalisée sous la direction du professeur Yves Hurtubise de la même École, mais cette fois sur les organisatrices et organisateurs communautaires du réseau public de santé et de services sociaux (Hurtubise *et al.*, 1989). Parallèlement à cette enquête, une association professionnelle regroupant ces intervenants voit le jour en 1988, le Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire (RQIIAC). D'ailleurs, cette association prendra suffisamment d'aplomb pour publier, en 2003, un cadre de référence de la pratique de l'organisation communautaire en CLSC. L'intérêt pour la mise à jour du portrait des intervenants du réseau public revient dans les années 2000. En 2004, une enquête reprend plusieurs questions posées en 1988 et permet ainsi d'observer les changements qu'a connus la pratique de l'organisation communautaire dans ce réseau (Comeau *et al.*, 2008). Juste avant la mise en œuvre de la réforme Couillard du système de santé et de services sociaux adoptée en 2003, on constate, entre autres, que ces intervenants sont plus scolarisés qu'en 1988, qu'ils optent pour une pratique plurielle de l'organisation communautaire et qu'ils favorisent tout aussi bien une stratégie consensuelle d'action qu'une stratégie conflictuelle, alors que celle-ci était davantage privilégiée à la fin des années 1980.

Les années 1980 s'avèrent prolifiques sur le plan de la production d'ouvrages traitant du processus d'intervention collective alors que paraissent les volumes de Marcotte (1986) et de Savaria (1985). Parmi ces ouvrages centrés sur le processus d'intervention en organisation communautaire, le livre de Lamoureux, Mayer et Panet-Raymond intitulé *L'intervention communautaire* est publié pour la première fois en 1984. Revu et complété, cet ouvrage a été réédité en 2002 et en 2008 avec l'ajout de collaborateurs, puis refondu en 2011, cette fois sous la direction de Jocelyne Lavoie et de Jean Panet-Raymond (2011). Ces différentes éditions ont été et sont encore largement

utilisées pour la formation des animateurs sociaux. Michel Blondin aurait sans doute apprécié de le consulter pour prendre connaissance des techniques de la pratique professionnelle de l'organisation communautaire !

Par ailleurs, la question des modèles d'intervention a été abordée par Marcotte (1986) ainsi que par Doré (1985). Celui-ci distingue quatre modèles d'intervention : l'intégration sociale, la pression sur les pouvoirs, l'appropriation et la politisation. La même question des modèles d'intervention est reprise par Favreau et Doucet (1991). S'inspirant de l'américain Jack Rothman (1970), ils distinguaient les modèles d'implantation de services (planification sociale), de développement local et d'action sociale. Dans la même veine, une quinzaine d'années plus tard, Bourque *et al.* (2007) ajoutaient à ces trois modèles l'intervention sociocommunautaire, afin de tenir compte des pratiques collectives visant le développement des réseaux et l'intégration sociale.

Toujours dans les années 1980, le courant de la conscientisation devient connu chez les francophones, notamment grâce à la diffusion au Québec de documents sur la pensée de Paulo Freire à laquelle contribuera d'ailleurs Michel Blondin (voir le chapitre suivant sur son expérience de coopération internationale). Les principes de l'éducateur brésilien (Freire, 1977, 1978), lequel sera présenté dans l'encadré numéro 18, ont inspiré une systématisation québécoise originale du modèle de conscientisation (Ampleman *et al.*, 1983, 1987). La parution d'une dizaine de *Cahiers de la conscientisation* par le Collectif québécois d'édition populaire de 1994 à 2000 permet de rendre compte des pratiques québécoises originales d'organisation communautaire qui s'inspirent directement du modèle.

Du côté anglophone, on doit au professeur Eric Shragge de l'Université Concordia la publication en 2003 d'un premier ouvrage en anglais consacré à la méthodologie de l'organisation communautaire. Son livre, *Activism and Social Change Lessons for Local and Community Organizing*, est suivi en 2006 d'un second volume, publié en français et intitulé *Action communautaire : dérives et possibles*. Enfin, le même auteur participe à un récent volume intitulé *Contesting Community. The Limits and Potential of Community Organizing*, publié en 2010 en collaboration avec les professeurs James DeFilippis (Université Rutgers au New Jersey) et Robert Fisher (Université du Connecticut).

C'est donc dire qu'après les textes pionniers de Michel Blondin sur sa pratique au Conseil des œuvres et sur l'éducation populaire qu'il publie dans les années 1960 et 1970, il s'est constitué une documentation proprement québécoise sur l'animation sociale. Peut-être parce qu'il existe ce patrimoine intellectuel relatif aux fondements de cette pratique d'intervention, on remarque que la production écrite des années 2000 touche des sujets relativement spécialisés : la constitution de l'acteur collectif (Duperré, 2004) ; l'intervention collective en environnement (Comeau, 2010) et l'organisation communautaire dans les Centres de santé et de services sociaux (Bourque et Lachapelle, 2010).

Bref, il faut assurément explorer de nouvelles méthodes et intervenir autrement. C'est ce que je tenterai de faire désormais.

L'abbé Riendeau quitte le Conseil quelques mois seulement après mon arrivée. Pierre Laplante, un travailleur social ayant travaillé en Asie dans le domaine du développement communautaire, le remplace. Rigoureux et exigeant pour les autres sur ce plan, connaisseur du développement communautaire dans le contexte des pays du tiers monde, Laplante est ouvert à de nouvelles approches. En fait, si je commence à écrire rapidement au sortir de l'université, c'est surtout grâce à lui. Étant mon directeur, il exige que je systématise ma pratique, seule manière selon lui de rendre mon intervention crédible dans un contexte nouveau. C'est ainsi qu'après seulement quatre mois de travail à Saint-Henri, je produis mon premier texte : *Conseil de quartier de Saint-Henri*, un document de 40 pages.

Le débutant que je suis – à peine sorti de l'université – trouve ce travail très exigeant. Je souhaiterais recevoir davantage de soutien, alors que je suis amené à me dépasser. Mes rapports avec Laplante sont donc plutôt difficiles au départ. Je trouve très exigeant ce qu'il me demande de faire, à savoir systématiser ma pratique, mais en même temps, c'est excellent qu'il m'oblige à le faire. Plus tard, je l'en remercierai et nos contacts deviendront chaleureux. Je passerai même une semaine chez lui, à New York, après son départ du Conseil de développement social – ce que le Conseil des œuvres deviendra – pour la direction d'un programme de développement communautaire à l'ONU. C'est d'ailleurs à l'occasion de ce séjour chez Pierre Laplante que je visiterai New York pour la première fois.

À mon entrée au Conseil des œuvres, mon bagage de connaissances et d'outils est plutôt réduit. J'arrive donc avec une formation restreinte en intervention collective. Ce que je connais, je l'ai appris sur le tas. Ceux qui pourraient être mes guides ne sont plus là : Roger Prud'homme est parti, l'abbé Riendeau également. Je mise alors sur mon expérience des Chantiers de Montréal et sur mon instinct, et profite de nombreux échanges informels avec Jacques Gagné. Je fais beaucoup de lectures sur les expériences d'intervention communautaire en milieu urbain aux États-Unis. Un livre retient particulièrement mon attention, *The Urban Villagers* (Gans, 1962), une étude urbaine écrite par un anthropologue. Cette lecture me permet de systématiser mes observations, de formuler mes hypothèses de travail et mes objectifs. Dans ce livre, j'apprécie à la fois l'effort fourni pour comprendre ce qu'était ce quartier et son évolution récente, et la façon de systématiser ce qui s'était fait souvent intuitivement, y compris la contribution du travailleur social (à ce moment-là, j'utilisais encore l'expression travailleur social).

Encadré 9 – L'animation sociale au Conseil des œuvres de Montréal d'après Michel Blondin

Informations préalables à recueillir	<p>Connaissance aussi complète que possible du milieu (composition ethnique, religieuse, socioéconomique; composition des familles et revenus; conditions de logement; taux de natalité, de mortalité, de délinquance, etc.)</p> <p>Relevé des ressources existantes dans le quartier</p> <p>Distribution du pouvoir dans le quartier</p> <p>Valeurs culturelles propres au milieu</p> <p>Diagnostic social et dépistage des problèmes</p>
Rôles de l'animateur	<p>Agent de rationalisation : entraînement du groupe (maîtrise des techniques de base du comité – ordre du jour, comptes rendus, etc.) à prendre une décision autonome et éclairée selon une démarche permettant :</p> <ul style="list-style-type: none"> – l'analyse de la situation – la recherche de solutions – l'exécution de l'action – l'évaluation des résultats <p>Agent de socialisation : appui à l'expression d'une pensée commune :</p> <ul style="list-style-type: none"> – ajustement des sensibilités – cohésion des émotions en même temps que cohésion autour des objectifs <p>Relais d'information : apprentissage par le groupe des mécanismes de collecte de l'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> – identification des besoins d'information – orientation vers les sources d'information – assimilation et mise à profit de l'information <p>Agent de participation : constance à ne pas prendre les responsabilités à la place du groupe</p>
Attitudes de l'animateur dans l'intervention	<p>Regroupement des citoyennes et des citoyens à propos d'un problème qui est le point de départ de l'action</p> <p>Choix de leaders connus sans être des notables</p> <p>Initiation du groupe à analyser objectivement le problème afin de susciter la motivation à agir</p> <p>Appui au groupe à prendre conscience de sa force</p> <p>Encouragements sans dépendance</p> <p>Appui technique et formation des personnes au travail en comité</p>

Source: Blondin (1965a, 1967a).

Encadré 10 – L’analyse de milieu : un préalable à la mobilisation

Pour cerner un ou des objets-problèmes vécus dans un milieu donné, pour en examiner les manifestations, en comprendre les causes et les conséquences ressenties à la fois par les individus et leur communauté, Michel Blondin commence son travail par l’analyse du milieu. Si elle peut prendre plusieurs formes, cette analyse faite avec un groupe vise à déterminer ce que la collectivité désire, ce dont elle a besoin, quelles actions, quels services ou quelles ressources elle pourra vraisemblablement mettre à contribution pour favoriser son développement et son mieux-être. Passer outre l’analyse d’un milieu avant l’action peut conduire à la mise sur pied d’initiatives qui ne seront que peu ou pas suivies dans ces mêmes milieux, d’où son importance capitale dans le travail d’organisation communautaire. À l’instar du travailleur social qui engage un dialogue avec une personne pour dégager les contours d’une situation, Michel Blondin réalise une analyse de milieu pour cerner les problèmes qui importent réellement pour les personnes, condition essentielle d’une mobilisation ultérieure en faveur d’un changement. L’analyse de milieu peut être centrée sur l’analyse d’une communauté locale, d’une partie de la population ou d’une situation-problème.

L’analyse d’une communauté locale

Tout particulièrement au début d’une démarche dans un quartier peu organisé, l’intervenant cherche à connaître le milieu de façon plus générale. Il accumule des données statistiques descriptives et des données qualitatives (valeurs culturelles, réseaux sociaux, histoire collective, etc.). Il complète son analyse en rencontrant des personnes clés de la communauté qui pourront lui transmettre une connaissance sensible de son histoire, de ses réseaux et des défis qui se posent à elle. Ces personnes sont des responsables d’associations, des membres actuels et anciens du conseil municipal, des employés de restaurant, des propriétaires de dépanneur, un curé, un coiffeur, etc. Le portrait d’ensemble ainsi brossé pourra à son tour être présenté à différents acteurs et permettre de constituer un groupe prêt à s’investir, pas à pas, dans des activités améliorant la qualité de vie dans la communauté.

L’analyse d’une partie de la population

Lorsque le choix est fait de s’intéresser à une partie de la population, l’intervenant cherche à documenter ses caractéristiques objectives et subjectives avec un groupe susceptible d’entreprendre une action. Ainsi, d’une part, les informations proviennent du recensement, d’enquêtes sur la population active et de diverses données provenant d’organismes et instituts de santé publique ou d’autres organismes locaux et régionaux qui recueillent ou traitent des données sur les résidents d’un territoire. D’autre part, l’analyse cherche à comprendre le point de vue et l’expérience de vie de cette population. Quelle est sa situation dans le quartier ? Que pense-t-elle ? Que veut-elle ? À quoi rêve-t-elle ? Qu’est-ce qui la dérange ? Comment apprécie-t-elle la disponibilité et l’accessibilité des services offerts ?

L'analyse d'une situation-problème

Dans ce type d'analyse, le groupe porteur de l'action concentre sa réflexion sur un problème social qu'il croit important, de prime abord, pour une communauté. Il s'intéresse plus particulièrement :

- à la mesure du problème : caractéristiques et localisation des groupes concernés ; nombre de personnes touchées ; aspects démographiques, économiques, environnementaux, politiques, sociaux et culturels du problème ; indicateurs révélant le problème et ses effets ;
- à la perception du problème : manières dont les groupes concernés éprouvent et expriment le problème ainsi que leur volonté d'agir ;
- aux origines du problème : début de la manifestation en termes de durée et de localisation ; établissement des causes du problème et des facteurs aggravants ; efforts faits dans le passé et localement pour le résoudre ; groupes sociaux ayant des intérêts à maintenir la situation ; groupes sociaux ayant des intérêts à la changer ; personnes, organisation ou institutions ayant la possibilité de contribuer significativement à la résolution du problème ;
- à l'identification du besoin ou du projet d'action : inventaire et évaluation des projets possibles pouvant résoudre l'écart entre la situation actuelle et la situation idéale ; projets déjà réalisés ailleurs ou sur un problème similaire (effets, conditions de réussite) ; choix du projet d'action ;
- au repérage des opportunités : ressources et temps disponibles ; alliés potentiels ; opposants potentiels ; ouverture au projet d'action (conjoncture, faits, événements, lois, etc., pouvant affecter positivement et négativement le projet).

Source : Favreau et Doucet (1991) ; Weil (2005).

Les salariés du Conseil des œuvres se retrouvent principalement dans l'équipe de recherche et de planification sociale. Je m'entends bien avec les membres de cette équipe, tout en étant perçu comme le marginal du Conseil. Par ailleurs, au moment où le travail évolue vers une action plus revendicatrice, je sens bien que mes collègues craignent que l'intervention du service d'animation sociale ne menace le financement de leurs propres activités. De plus, je ne peux pas toujours répondre aux questions plus théoriques qu'ils me posent, bien qu'elles soient intéressantes. Leurs interventions me nourrissent, mais ne m'apportent pas le soutien émotionnel dont j'ai besoin à ce moment.

LES PREMIÈRES ANNÉES DE L'ANIMATION SOCIALE DANS SAINT-HENRI (1964-1965)

Pendant mes deux premières années au Conseil des œuvres (1964 et 1965), je suis le seul affecté à l'animation sociale. À mes débuts, je m'installe dans la partie la plus à l'ouest de Saint-Henri où il existe une véritable vie de quartier. L'année suivante, je déménage dans la partie principale, soit la paroisse Saint-Henri, dans la rue Agnès, au coin de Saint-Jacques. Il y a un petit parc en face de chez moi. Durant cette période, je vis dans le quartier, m'enracine, me bâtis une pensée et une confiance dans ce que je fais. Je reprends le concept de « conseil de quartier » que Roger Prud'homme avait déjà utilisé. Le terme demeure celui utilisé entre nous, les animateurs, et également par nos alliés et nos ressources externes. Mais dans l'action locale, les gens choisissent le nom que porte le regroupement qu'ils décident de mettre sur pied. L'expression « comité de citoyens » regroupe alors, dès 1964, les divers noms que les citoyens regroupés se donnent pour une action, comme l'Association des parents de Saint-Henri. L'expression « conseil de quartier » est donc utilisée comme une expression générique pour désigner les différents comités qui se mobilisent autour de différentes questions, ce qui donne une perspective politique plus claire à l'action menée localement. Plus tard, le concept de comité de citoyens influencera le programme politique du Front d'action populaire (FRAP) et surtout, celui du Rassemblement des citoyens et des citoyennes de Montréal (RCM) qui remplacera l'administration Drapeau à partir de 1986. Ce courant est encore présent, mais d'une façon différente, dans les arrondissements qui constituent le Montréal actuel.

Encadré 11 – Montréal et la mairie de Jean Drapeau

Jean Drapeau (1916-1999) occupe la mairie de Montréal de 1954 à 1957 sous la bannière de la Ligue d'action civique, avec la préoccupation d'assainir l'administration municipale. Puis, à la suite d'une crise interne à la Ligue, il fonde le Parti civique en 1960 et gagnera toutes les élections montréalaises jusqu'à son retrait de la politique municipale avant les élections de 1986. C'est alors que le Rassemblement des citoyens et des citoyennes de Montréal (RCM) d'inspiration progressiste prend le pouvoir avec Jean Doré comme maire, et ce, jusqu'en 1994.

Les transformations qui affectent Montréal dès les années 1950 prennent d'abord place dans le contexte du boum économique d'après-guerre. La production de masse et la consommation de biens qui se popularise contribuent à la croissance économique qui se manifeste tout particulièrement dans les grandes villes nord-américaines. Par ailleurs, surtout à partir

de 1960, le dessein de moderniser le Québec motive bien des projets de développement urbain dont les conséquences économiques et sociales de plusieurs d'entre eux apparaîtront, avec le temps, néfastes pour les Montréalais.

Du début des années 1960 jusqu'au milieu des années 1970, on assiste à une poussée démographique à Montréal. En effet, de 1961 à 1976, la population de Montréal (région métropolitaine de recensement) passe de 2,1 millions à 2,8 millions d'habitants. Cette augmentation de la population va de pair avec l'expansion des banlieues. Ce phénomène accentue la pression pour une efficacité accrue des voies de transport. Dans une orientation d'inspiration plutôt américaine, on cherche à faciliter le transport en automobile. C'est en ce sens qu'il faut comprendre la construction de l'autoroute Ville-Marie et les expropriations menées dans les quartiers ouvriers concernés, à partir de 1965. Dans un certain souci de l'environnement, on rend fonctionnel le premier tronçon du métro de Montréal en 1966.

Les années 1960 sont également marquées par la montée du secteur tertiaire. Cette nouvelle réalité économique incite les entreprises de ce secteur à établir leurs espaces de bureaux dans des endroits stratégiques. L'élévation de la place Ville-Marie, achevée en 1962, sur un terrain désaffecté de la compagnie de chemin de fer du Canadien National symbolise la modernisation du Québec et amorce la migration de plusieurs entreprises financières dans cette zone. En revanche, la construction de la Cité des ondes s'avère un fiasco en matière d'aménagement urbain. En effet, en partie pour marquer le Québec de sa présence, le gouvernement fédéral appuie le développement de la Cité des ondes dans un quartier ouvrier d'expression française. Mais pour y arriver, on élimine 700 logements et on dégage un espace de 10 hectares dont on n'utilisera finalement que le tiers pour y construire la tour de Radio-Canada, le reste servant à un immense stationnement extérieur.

D'autres projets apparaissent ostentatoires lorsque l'on considère les préoccupations quotidiennes des gens ordinaires. On attribue à la mégalomanie de Jean Drapeau la tenue de l'Exposition universelle de 1967 et celle des Jeux olympiques de 1976. À cette ambition excessive s'ajoute une coupure sociale et politique entre le comité exécutif de la Ville, d'une part, et la population montréalaise et ses besoins, d'autre part. La gestion du projet olympique entraînera d'importants dépassements de coûts ainsi qu'une dette énorme qui ne sera remboursée qu'à la fin de 2006, 30 ans plus tard. Les décisions entourant les choix du concept du stade olympique et du village olympique s'avèrent discutables, tant sur le plan de la fonctionnalité que de l'adaptabilité au climat québécois.

L'opposition organisée de la société civile à Jean Drapeau prend forme notamment avec les Comités de citoyens que l'équipe de Michel Blondin met sur pied et appuie. Sur le plan politique, le Front d'action populaire (FRAP) (1969-1971) résulte de la convergence des comités de citoyens, des

organisations syndicales et des groupes populaires contre l'administration du Parti civique. Lors de l'élection de 1970, Jean Drapeau associe le FRAP au Front de libération du Québec et s'assure ainsi de la victoire. Une formation politique davantage sociale-démocrate apparaît en 1974, le Rassemblement des citoyens et des citoyennes de Montréal (RCM). Cette année-là, Jacques Couture (que connaît Michel Blondin depuis son implication dans les Chantiers de Montréal au début des années 1960) fait bonne figure et la popularité du RCM s'accroît graduellement au cours de la décennie suivante. En effet, avec une plateforme plus au centre que celle du FRAP et plus inspirée de la social-démocratie, le RCM remporte les élections de 1986 et de 1990.

Source: Linteau *et al.* (1986); Latouche (2006).

L'Association des parents de Saint-Henri

En 1964, la population de Saint-Henri est majoritairement composée d'ouvriers à revenus modestes. Ceux-ci travaillent dans les usines du quartier, de l'industrie lourde (fonderie, fabrication métallique), où ils sont souvent syndiqués avec les Métallos, qui deviendront mon employeur plus tard. Alors que les gens de l'est du quartier, dont Griffintown, vivent souvent de l'aide sociale, plusieurs sont assez marginaux. Globalement, le quartier se délabre, les logements sont souvent insalubres et les usines ferment.

L'année précédant son départ, Roger Prud'homme avait mis sur pied l'Association des parents de Saint-Henri, le premier regroupement des gens du quartier. L'Association s'était donné comme premier objectif d'obtenir une école primaire de meilleure qualité, moins à risque d'incendie et de réaménager la cour de l'école primaire alors très dégradée. Au fil des mois qui suivront, l'Association tiendra plusieurs assemblées publiques, où les personnes présentes définiront des priorités d'action et recevront de l'information sur les démarches en cours. Ces assemblées publiques donnent ainsi l'occasion de faire naître d'autres actions, toujours autour des enfants, qui tiennent lieu de thème mobilisateur, car il touche énormément les gens du quartier.

Après l'intervention touchant l'école primaire de la paroisse Saint-Henri, la suivante concerne la question de l'absence de services de loisirs pour les enfants du quartier. Grâce aux contacts déjà établis et à la notoriété grandissante de l'Association, ce manque de ressources est assez rapidement corrigé. En ce sens, les pressions produisent rapidement des résultats. Plus tard, une autre bataille vise l'autre extrémité de l'axe des

âges, les aînés, et aboutit rapidement à de premiers résultats. C'est ainsi qu'en six mois, nous avons mis sur pied quatre ou cinq organisations différentes, sans lien organique entre elles, mais qui sont toutes le résultat de l'action amorcée par l'Association des parents de Saint-Henri, le point de départ de toute la démarche.

Le réveil de Sainte-Cunégonde et des citoyens de la Petite-Bourgogne

À Sainte-Cunégonde, la première paroisse à l'est de la rue Atwater, un quartier beaucoup plus détérioré et dégradé, on voit venir la rénovation urbaine que prépare la Ville de Montréal. La façon dont la Ville planifie son développement va perturber profondément le quartier et le transformer, en faisant disparaître les repères visuels et sociaux et en éliminant la population moins fortunée. Je le sais, à ce moment-là, à cause des contacts que j'ai développés dans la société montréalaise avec des alliés, dont ceux auprès des personnes du service d'urbanisme de la Ville, qui ne partagent pas nécessairement la vision de l'administration Drapeau-Saulnier. Voyant venir les rénovations, je décide de créer un premier comité en mobilisant les gens autour de la rénovation urbaine. Le travail de mobilisation est difficile. Dans ce quartier logent les Fils de la charité, des prêtres ouvriers, dont le curé de la paroisse, Claude Lefebvre, avec qui nous sommes vite devenus des alliés et des complices. C'est ainsi que le comité prend le nom de Réveil des citoyens de Sainte-Cunégonde. Plus tard, on parlera des Citoyens de la Petite-Bourgogne! Les Citoyens de la Petite-Bourgogne – le nom administratif du secteur donné à l'époque par l'administration Drapeau-Saulnier – avaient préféré une appellation qui tenait compte de leur identification principale, celle de leur paroisse!

L'assemblée publique de fondation se tient dans une salle juste au-dessus de la caserne des pompiers, maintenant démolie, qui se trouvait au coin des rues Des Seigneurs et Notre-Dame. C'est notre première intervention publique dans Sainte-Cunégonde. À ce moment-là, je ne pense pas que notre action puisse marcher et je crains que personne ne se présente. Or, à notre grand étonnement, la salle qui peut contenir 300 personnes est pleine à craquer et nous devons même refuser du monde! J'anime l'assemblée publique. La mobilisation est un grand succès et pour moi, cela confirme que le terrain est mûr. Il faut profiter du moment et travailler fort!

Le premier noyau est composé de gens particulièrement démunis, sans moyens, peu développés intellectuellement. Le concept qui les stimule, c'est le réveil, d'où le nom qu'ils choisissent pour se regrouper. Il faut réveiller le monde, des choses s'en viennent qui vont changer notre

vie, il faut qu'on soit plus actif! Je me souviens encore très bien de ces assemblées au moment où nous avons mis sur pied le Réveil des citoyens de Sainte-Cunégonde, ou de la Petite-Bourgogne, au début de 1965.

L'action lancée par l'Association des Parents de Saint-Henri commence à déborder dans les deux paroisses voisines de Sainte-Irénée à l'est et de Saint-Zotique à l'ouest. Les gens des deux paroisses de Saint-Zotique et de Saint-Henri travaillent ensemble dans le quartier Saint-Henri. Même s'il existe une certaine ambiguïté dans les appellations – une organisation porte le nom d'une paroisse et l'autre, celui du quartier dont fait partie cette paroisse –, la base première de l'intervention demeure l'unité paroissiale qui est la principale source d'appartenance.

Durant cette période, je prends aussi contact avec le Negro Community Center. Je prends conscience alors du hiatus qui existe entre les communautés anglophone et francophone du quartier. À l'époque, la Petite-Bourgogne inclut le seul quartier noir de Montréal. Cette population est servie par un centre communautaire, le Negro Community Center, lequel est replié sur les services à rendre à la population, sans liens aucuns avec la communauté francophone, beaucoup plus nombreuse. J'essaie d'entrer en contact avec le directeur, mais il y a la barrière de la langue et l'absence d'intérêt pour ce qui se fait ailleurs dans le quartier.

La lutte citoyenne contre la réputation de misère du quartier et la lettre des curés

Après les enfants, un deuxième angle de mobilisation sera centré un peu plus tard sur la réputation du quartier Saint-Henri et de ses habitants, telle qu'elle est entretenue par les médias montréalais, certains films de l'ONF et le roman de Gabrielle Roy. À l'époque, le quartier Saint-Henri est présenté comme le pire quartier de Montréal, donnant l'impression que ceux qui y demeurent sont vraiment des moins que rien!

Or, les habitants du quartier sont des êtres fiers qui réagissent fortement aux expressions de mépris que véhiculent les médias au sujet de leur quartier. Ils veulent changer sa réputation en prenant en charge le quartier, en l'améliorant par leurs propres efforts et par des pressions exercées auprès des services municipaux. Les habitants de Saint-Henri veulent montrer qu'ils sont fiers de leurs racines et de leur quartier, qu'ils valent beaucoup mieux que l'image qu'on projette d'eux. J'utilise beaucoup cette corde-là, car c'est une forte motivation pour se faire connaître autrement à Montréal.

À ce titre, un événement survient en décembre 1964 qui heurte de plein fouet les habitants du quartier, lorsque les curés des différentes paroisses publient une lettre dénonçant les piètres conditions de logement

dans Saint-Henri. La lettre des curés fait mention de logements délabrés, décrits comme des «nids à feu», souvent sans issue de secours, sans eau chaude, ni douche, ni bain, etc. Or cette lettre qui dénonce les conditions de vie difficiles des habitants du quartier entraîne une réponse charitable de la population montréalaise, plutôt qu'une remise en question des conditions de logement et une dénonciation du laisser-faire de la Ville. Une réaction charitable s'organise, soutenue par l'émission de radio de Frenchie Jarreau. La population montréalaise fait parvenir 1 400 livres de porc et 400 livres de patates aux habitants du quartier.

En somme, la lettre des curés, à cause de son ton et de ses porte-parole, avait généré uniquement une réaction de charité traditionnelle, alors que certains voulaient surtout dénoncer l'injustice et l'irresponsabilité des propriétaires. Nous sommes quelques-uns à dénoncer cette lettre qui a généré des gestes de charité, perçus par plusieurs comme une réponse dégradante. Certains curés sont heurtés par la dénonciation que nous faisons de leur initiative. Je me souviens encore, le curé de Sainte-Élizabeth – la paroisse où je demeure à ce moment-là – est tellement en colère de cette réaction de rejet d'une partie de la population de Saint-Henri, et dont il m'attribue la responsabilité, qu'il me déclare, et je m'en souviens encore très bien : «Si jamais ta femme meurt, je ne suis pas sûr que je vais accepter qu'elle ait ses funérailles à l'église.» À l'époque, ce genre de menace-là équivalait à une quasi-excommunication.

Plus tard, dans le cadre des travaux de la commission Boucher, considérée comme l'ancêtre de la commission Castonguay-Nepveu sur le système de santé, on nous demande s'il serait possible que les commissaires puissent recevoir des témoignages de personnes vivant en situation de pauvreté. Avec Fernand Dansereau et Maurice Bulbulian, deux cinéastes de l'Office national du film (ONF) qui travaillent avec nous, je m'arrange alors pour constituer un groupe de personnes prêtes à discuter et à témoigner de la pauvreté. Nous les filmons lors d'une discussion que j'anime et qui porte sur la vision qu'ont les personnes de leur vie, de leur propre situation, sur le mépris social auquel elles sont confrontées, sur la dépréciation dont elles sont victimes. Nous nous engageons à respecter la confidentialité des personnes et demandons que seuls les commissaires aient accès au film, ce que la Commission acceptera. Nous ne reverrons jamais de traces de ce film par la suite.

Par ailleurs, en 1966, le Conseil des œuvres publie la première étude d'envergure sur la pauvreté qui met en évidence le T de la pauvreté à Montréal. En effet, les zones de la pauvreté à Montréal dessinent sur la carte de la ville un T renversé. La barre horizontale du T représente le territoire d'est en ouest, de Saint-Henri jusqu'à Hochelaga-Maisonneuve et Centre-Sud. La barre verticale monte vers le nord, de part et d'autre de la rue Saint-Denis, jusqu'à l'autoroute Métropolitaine. Il s'agit de la

première étude – dont le titre est, si je m’en souviens bien, *Opération rénovation sociale* – sur le phénomène de la pauvreté à Montréal, au sens d’une analyse statistique rigoureuse. L’objectif vise alors à relever les lieux où se concentre la pauvreté à Montréal avant de proposer des modèles d’intervention pour la prévenir. À la suite de cette étude, le Conseil des œuvres propose la mise sur pied de programmes d’intervention au niveau des premières années du primaire dans les écoles des quartiers défavorisés. Fondamentalement, l’étude permet aux décideurs de comprendre que l’école représente la meilleure façon d’aider les gens à sortir de la pauvreté, et qu’il faut investir massivement dans la formation à la maternelle et au primaire. Et c’est ainsi que des ressources sont concentrées dans les quartiers défavorisés. Certains de ces programmes existent encore aujourd’hui.

LA CROISSANCE ET LA CONSOLIDATION DU SERVICE D’ANIMATION SOCIALE (1966-1969)

La mise en place d’une équipe d’animateurs

Lorsque j’arrive au Conseil des œuvres, le rattachement du service d’animation sociale à l’organisation est fragile. Je suis plus ou moins accepté et, en tout cas, peu soutenu, non pas comme personne, mais en tant qu’intervenant, les autres employés du Conseil étant surtout des chercheurs. Toutefois, le service d’animation sociale grossit rapidement et deux ans après mon arrivée, je suis devenu le directeur de ce service au Conseil des œuvres, à la tête d’une équipe d’animation sociale de quatre ou cinq personnes, financée à la fois par le Conseil et par d’autres sources externes.

Hector Ouellet, qui deviendra plus tard professeur à l’École de service social de l’Université Laval, est le premier animateur que j’engage. Originaire de la Gaspésie, Hector n’est pas un travailleur communautaire à l’origine, mais il a une bonne réputation. Alors que je me concentre à Saint-Henri, je confie à Hector la partie la plus difficile du territoire que nous commençons à peine à investir: la paroisse de Sainte-Cunégonde. Cette paroisse est réduite en termes de population, mais l’intervention demande un énorme travail, parce que le milieu est plus désorganisé. Nos approches diffèrent, toutefois. Hector affiche une certaine distance professionnelle, tandis que je m’inscris davantage dans une approche d’engagement. Je ne suis pas en guerre avec Hector, mais je n’ai pas non plus une très grande connivence avec lui, parce que nous sommes sur deux terrains différents. Moi, sur celui de l’engagement social et de la transformation de la société avec les gens, tandis que lui représente davantage l’intervenant externe qui apporte son expertise aux gens. D’après mon

souvenir, Hector est demeuré deux ans avec nous. On retrouve d'ailleurs les premiers éléments de notre réflexion dans un document que nous produisons ensemble (Blondin et Ouellet, 1966).

Puis, vers 1966, deux jeunes diplômés du Département de sociologie de l'Université de Montréal, Pierre Lagrenade et Jean-Marc Gareau, débarquent au service d'animation sociale. Nous développons alors davantage le travail vers l'est de la ville. À la suite des travaux du Conseil des œuvres sur la pauvreté (document *Opération rénovation sociale*), nous étendons notre action en tenant compte du T renversé de la pauvreté. Jean-Marc Gareau a le mandat de mettre en place une ou des organisations de quartier dans Hochelaga-Maisonneuve. Pierre Lagrenade travaille pour sa part dans le quartier Centre-Sud, qui n'est pas encore le quartier gai que l'on connaît aujourd'hui, mais un milieu composé de gens très marginaux, pauvres, vraiment très pauvres. Dans chaque quartier, nos stratégies sont différentes. Chaque animateur bâtit ses outils et sa démarche à partir de ce qu'il est, de ses propres habiletés et de ce qu'il trouve comme forces dans la population. À cette équipe se sont rajoutés un peu plus tard des gens comme Louis Favreau, Pierre Pagé et quelques autres personnes, dont Jean Lapointe et Françoise Marceau, deux étudiants de l'École de service social de l'Université Laval qui viennent faire leur stage au service d'animation sociale. Jean Lapointe deviendra permanent au Syndicat des Métallus plus tard et Françoise Marceau enseignera au Cégep du Vieux-Montréal par la suite.

Nous travaillons beaucoup ensemble. Nous formulons même l'hypothèse de la mise sur pied d'une fédération des comités de citoyens. Après avoir tenu une réunion exploratoire, nous constatons que le terrain n'est pas mûr. Les gens n'en veulent pas pour le moment... Il me semble que la situation n'a guère changé sur ce plan aujourd'hui, en 2012, selon ce que je comprends!

Ces jeunes diplômés possèdent plus de bagages que j'en avais à mon arrivée, mais j'ai davantage d'expérience et un réseau plus dense qu'eux. Ils sont déjà aguerris et parce que leur réflexion est souvent plus organisée que la mienne et qu'ils sont mieux formés que moi, ils me stimulent beaucoup. Nous nous contestons souvent. Moi, je représente le sage du groupe. Eux, ce sont les jeunes loups. La dynamique est fort intéressante. Dans un climat de respect et parce que nous désirons tous la même chose, les discussions sont parfois vives, d'autant plus que les moyens varient selon la nature du quartier où nous œuvrons. Ils sont plus radicaux que moi. J'essaie de les pondérer, parce que parfois leur radicalisme dépasse les limites de ce que l'institution peut tolérer. Je garde de magnifiques souvenirs de nos réunions. Et nous avons vécu une dynamique que j'ai adorée et que j'essaierai toujours de retrouver dans tous les emplois que j'occuperai par la suite.

Des moments de réflexion dans l'action

Nous travaillons beaucoup en équipe. Nous organisons des retraites fermées dans un chalet ou ailleurs, au moins deux fois par an, pour réfléchir et échanger sur le travail accompli, sur nos plans de travail, sur nos défis à long terme et le reste. Nous n'avons pas d'argent et nous nous organisons avec les moyens du bord. À l'occasion de ces rencontres, je m'impose d'écrire ce que nous avons réalisé, de formuler un plan de travail possible, de revenir sur les pistes qui se dégageaient des réunions de nos experts, c'est-à-dire le comité que je forme, en parallèle, avec quelques intellectuels intéressés par notre action. Lors de nos réunions d'équipe, nous réfléchissons à tout cela, modifions nos plans d'intervention lorsque nécessaire, prenons les décisions utiles pour la prochaine étape. Je trouve cette discipline importante. Les documents que je publierai et qui seront conservés plus tard sont souvent ceux de nos réunions que je réécris par la suite.

Ces gens-là m'aident vraiment à continuer dans mon cheminement. Ils me nourrissent, me stimulent et me contestent de façon positive. Cette période aura été la plus belle en termes de travail d'équipe dans toute ma carrière et je garderai toujours une grande nostalgie de cette façon de faire.

L'animateur: soutien, porte-parole et formateur

Je considère que le terme animateur définit mieux le travail que j'accomplis que celui de travailleur social, à cette époque, nettement moins développé en intervention communautaire que ce ne l'est aujourd'hui. L'animateur que je suis, agit à la fois comme soutien technique aux choix faits par les leaders des divers comités, comme formateur en matière de travail de groupe, de mobilisation et de moyens de pression, en plus de servir de lien avec les ressources extérieures qui peuvent devenir des alliées. Les membres de ces comités me désignent souvent comme un aviseur social.

J'assume également un rôle de porte-parole, en apparaissant fréquemment à la radio puis à la télévision, particulièrement aux émissions régionales. J'ai trouvé une façon de faire passer nos messages en reprenant les mots des gens du quartier. Durant ces années, je conteste beaucoup les autorités religieuses locales et déjà aussi les autorités municipales. J'ai toujours conscience que ces interventions sont de nature politique, au sens large du terme, et qu'il est important de faire une gestion politique de nos interventions.

Par notre travail d'animation sociale, on veut redonner au quartier un leadership qu'il a perdu. Nous accordons donc beaucoup d'importance à la formation des multiplicateurs pour provoquer les changements

nécessaires et représenter les habitants du quartier auprès des services et particulièrement des services municipaux. La formation des leaders est une dimension importante de notre travail et l'expression revient souvent dans les textes que je publie.

En effet, même s'il existe à Saint-Henri un vieux leadership traditionnel, paresseux et axé sur la charité, nous refusons cette approche pour résoudre les problèmes du quartier. Selon nous, encourager la charité, c'est reconnaître que la population a démissionné devant les changements à apporter. Au contraire, on considère qu'il faut plutôt former un leadership axé sur la mobilisation des gens, la revendication. Il faut apprendre aux gens à diriger des réunions, à en faire le compte rendu, à animer des assemblées publiques, à se voir confier des mandats, à les vérifier, etc. Cette idée de la formation au leadership n'est pas nouvelle. Elle apparaissait déjà dans les premiers documents de Roger Prud'homme au moment de la mise en place du Conseil des œuvres. Nos activités de formation sont plutôt informelles et passent par des apprentissages concrets selon les besoins du moment. Concrètement, j'aide les gens à avoir des outils de travail pour progresser en fonction des choix qu'ils ont faits. C'est ainsi que peu à peu le concept de participation émerge et devient l'expression qui résume ce que nous cherchons à bâtir. En fait, au début de l'animation au Conseil des œuvres, la participation représente un outil de lutte contre la pauvreté. Puis, elle signifie l'exercice de l'influence des citoyennes et des citoyens dans la ville. Par la suite, elle désigne l'implication politique des résidents.

Encadré 12 – Le concept de participation en animation sociale

« Le Conseil des œuvres considère comme essentiel que la population d'un quartier où se fait la rénovation participe à cette transformation. Il entend favoriser la participation de la population, susciter une planification qui tiendra compte de la population qui vit sur place. » (Blondin, 1965b, p. 24)

« Nous posons comme postulat qu'il y a un lien entre ces deux facteurs : problèmes nombreux et aigus et absence d'accès aux décisions. Nous faisons l'hypothèse qu'en travaillant à accroître la participation des citoyens, nous résolvons certains problèmes, soit en forçant les organismes compétents à résoudre ces problèmes, soit en apprenant à la population à faire valoir ses droits. Nous n'affirmons pas que la participation soit en elle-même la solution-miracle qui règle tous les problèmes, mais nous croyons que cette participation provoquera des interventions efficaces qui s'attaqueront aux vrais problèmes et conduira à la prise en charge de leur milieu par ceux qui y vivent. [...]

Il importe de bien comprendre ce qui est signifié par “participation”. Par participation, nous entendons influencer réellement la prise de décision. Ce rôle, dans les circonstances actuelles, s’exerce essentiellement par des pressions sur les centres de décision. Ces populations n’ont de pouvoir que par leur nombre et leur entêtement. Il ne reste alors que la possibilité d’exercer des pressions auprès des autorités pour que ces dernières tiennent compte de cette couche essentielle de la population, aussi longtemps qu’il n’existera pas de structure de participation adéquate.» (Blondin et Quellet, 1966, p. 3-5)

«L’objectif global de l’animation sociale au Conseil des œuvres de Montréal pourrait se définir ainsi: susciter chez la classe des travailleurs une participation aux prises de décisions qui les concernent et favoriser chez eux l’acquisition d’un pouvoir réel au sein de la société. On peut distinguer trois aspects fondamentaux de cet objectif global:

- favoriser la contestation des décisions qui ne tiennent pas compte des besoins des populations concernées, surtout lorsqu’elles furent prises selon un processus non démocratique;
- favoriser la revendication de l’utilisation d’un processus plus démocratique dans la prise de décision;
- favoriser la mise sur pied d’une structure plus représentative de la population avec laquelle nous travaillons.

Le fondement pratique de cet objectif est la constatation qu’une dimension fondamentale de la situation des défavorisés et des ouvriers est leur absence de la prise de décision à tous les niveaux, ce par quoi nous expliquons qu’ils soient laissés pour compte et qu’on tienne si peu compte d’eux. De cette prise de conscience de la non-participation des petits dans notre société, il n’y a qu’un pas à franchir pour s’interroger sur diverses dimensions de nos structures politiques et de toutes nos structures qui devraient favoriser une véritable participation. L’animation sociale ne cherche pas tant à régler des problèmes qu’à mettre en branle une population qui va se donner des instruments de participation par lesquels ses problèmes vont se solutionner – soit en créant elle-même les mécanismes adéquats, soit en les exigeant de qui de droit.» (Blondin, 1967a, p. 2-3)

«Dans une société “participante”, la participation c’est:

- la prise de décision: choisir entre plusieurs options possibles, compte tenu des différents éléments d’une situation;
- la consultation: faire s’exprimer les différents éléments (personnes, groupes et à l’intérieur des personnes, émotivité, rationalité, etc.) qui touchent les décisions à prendre;
- la contestation: avoir la possibilité de remettre en question et d’élargir jusqu’à la créativité le domaine des possibles.

[...] On peut dégager quatre grandes conditions qui permettraient la participation :

- prise de conscience : pour pouvoir participer, il faut être en mesure de se situer et de situer les autres dans un ensemble global. Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir accès à une information totale et constante ;
- organisation adéquate des structures : pour faire qu'un ensemble quelconque participe, il est nécessaire que les structures soient cohérentes, représentatives de ses composantes et accessibles à ses composantes ;
- organisation de l'activité collective : pour être participante, l'activité collective doit reconnaître dans des structures la nécessité des trois formes de participation, et on doit également instaurer dans les structures une rationalité de la dynamique ou de l'activité collective ;
- perception d'un possible : il faut que les projets collectifs et individuels soient considérés [comme] possibles. Un projet est le produit d'une projection. Une projection implique qu'à partir de nos valeurs fondamentales l'on construise un idéal. L'idéal est alors l'expression la plus parfaite d'une identité (personnelle ou collective). Rendre le tout possible signifie entre autres pouvoir le traduire en termes d'étapes ou de cheminement général et sentir que la conjoncture permettrait l'établissement de cet idéal (le terme sentir paraît faible, il s'agit très précisément de croire ou d'avoir la foi...).

Promouvoir la participation signifierait alors travailler à l'établissement de ces quatre conditions.» (Blondin *et al.*, 1968c, p. 3, 11-12)

Un travail de plus en plus politique

Nous sommes à l'époque de l'occupation des cégeps, dont le Cégep Maisonneuve dans Hochelaga, l'un des quartiers où nous sommes. C'est aussi la lutte du McGill français. C'est une période tumultueuse ! Dans l'action que nous mettons en place, nous sommes vite confrontés aux structures et aux pouvoirs politiques. Ce qui nous amène à des actions plus politiques : campagnes de pression, manifestations, confrontation en assemblées publiques des décideurs politiques comme le président du comité exécutif de la Ville, Lucien Saulnier, ou le conseiller municipal du coin. Nous faisons même des occupations de locaux vers 1968 ou 1969. C'est loin du travail social traditionnel ! Évidemment, cela nous exposera à des repréailles plus tard. Je ne suis pas préparé à cette dimension politique de notre action.

Encadré 13 – Le Québec de la fin des années 1960 et les mouvements sociaux à Montréal

Divers événements marquent l'actualité à Montréal, dans un monde en pleine transformation, et ce, sur divers plans. La génération d'après-guerre mène des actions de contestation étudiante et participe à la contre-culture. En ce qui concerne la contestation étudiante, on la retrouve dans la plupart des pays occidentaux. À titre d'exemple, en France, Mai 1968 représente une période pendant laquelle les mouvements étudiant et ouvrier secouent la hiérarchie et les traditions françaises. Au Québec, peu après la création de l'Union générale des étudiants du Québec (UGEQ) en 1964, le mouvement étudiant entreprend plusieurs actions d'envergure sur des questions telles que l'accessibilité à l'éducation, la reconnaissance du français et le régime public de prêts étudiants et de bourses, sans compter les luttes spécifiques touchant des établissements d'enseignement. C'est ainsi que le 28 mars 1969, près de 10 000 jeunes militants se rassemblent devant le campus de l'Université McGill. Avec ce mouvement baptisé McGill français, ils réclament la francisation de l'institution fondée en 1821.

Bien souvent, les militants de la cause étudiante sont également impliqués dans le mouvement nationaliste québécois qui s'exprime avec de plus en plus de force, stimulé par le célèbre « Vive le Québec libre ! » que le général de Gaulle fait résonner sur le balcon de l'hôtel de ville de Montréal, le 24 juillet 1967. La francisation occupe une place importante parmi les revendications du mouvement, comme en témoignent les manifestations de masse, à l'automne 1969, contre la loi 63 permettant le libre choix de la langue d'enseignement au Québec.

Ce qui est perçu comme des privilèges conduit à d'autres manifestations plus violentes. Le monopole de la Murray Hill Limousine Service à l'aéroport de Montréal est un de ceux-là. Le 7 octobre 1969, profitant de la grève des policiers de Montréal, des membres du Mouvement de libération du taxi improvisent une manifestation devant l'hôtel de ville de Montréal, puis se rendent au garage de la compagnie Murray Hill Limousine Service où ils se livrent à un saccage.

Ayant choisi la voie radicale, le Front de libération du Québec (FLQ) fait exploser des bombes à des endroits symbolisant pour lui le pouvoir canadien et capitaliste (boîte aux lettres, casernes militaires, mairie de Montréal et quartier cossu de Westmount). Après l'enlèvement du diplomate britannique James Cross, le 5 octobre 1970, et celui du ministre du Travail Pierre Laporte le 10 octobre, le gouvernement fédéral décrète la Loi sur les mesures de guerre et l'armée canadienne occupe le Québec.

Hormis cette tendance marginale, il se crée, au Québec, aux côtés des comités de citoyens, des groupes de femmes, des associations étudiantes et des organismes de défense des droits. Il se constitue ainsi un véritable syndicalisme des conditions de vie. Ce « Deuxième Front », comme l'appelait

en 1968 la Confédération des syndicats nationaux (CSN), coexiste avec celui du mouvement ouvrier qui connaît également une poussée militante, après avoir obtenu la syndicalisation du secteur public en 1965.

De nos jours, on peut constater que les associations créées dans les années 1960 ont souvent été à l'origine d'organisations ayant des orientations quelque peu différentes de la revendication et de la défense des droits. Ces nouvelles organisations consacrent leur mission à une offre de services (garderies populaires, cliniques juridiques, comptoirs alimentaires, etc.), afin de répondre à des besoins spécifiques éprouvés par certains groupes. Puis, dans le difficile contexte économique des années 1980 et 1990, un autre type d'organisations vouées au développement et à la concertation économique voit le jour (Bélanger et Lévesque, 1992). Ainsi, dans les années 2000, il existe une variété d'organisations où des citoyennes et des citoyens peuvent agir en faveur du changement social, et ce, selon des visées et des stratégies différentes.

Ainsi, de 1967 à 1970, nous dénonçons régulièrement les façons de faire de la Ville de Montréal en organisant des manifestations devant l'hôtel de ville et des occupations de locaux. Les actions plus spectaculaires sont menées par les gens les plus jeunes de mon équipe, ce qui me permet de rester un peu en retrait, de réparer les accrocs et de calmer ceux qui s'emballent parmi les acteurs publics ou la direction du Conseil. Il y a toujours un peu de réparation à faire de ce côté! C'est ainsi que dès 1967, mon équipe et moi identifions le besoin de donner accès à une formation à caractère politique, mais non partisan, à nos leaders, car nous nous apercevons que les gens ont une totale méconnaissance du fonctionnement politique de la société. On fait appel au Service de l'éducation des adultes de la Commission scolaire de Montréal, dirigé par un ancien responsable de la formation à la CSN, Jean-Paul Lefebvre. Comme il est ouvert à de telles formations, nous élaborons un cours dont le titre est «Le citoyen face au pouvoir». C'est une initiation aux structures politiques et aux mécanismes politiques, particulièrement au niveau municipal. C'est ainsi que nous apprenons à nos militants des notions de base concernant le conseil municipal, le Parlement et les commissions parlementaires.

En 1968, on compte une vingtaine de comités de citoyens. Au-delà des petites associations que nous mettons sur pied et dont plusieurs n'auront duré qu'un moment, c'est un courant qui s'amorce.

Notre action dans les quartiers de Montréal nous conduit à prendre conscience qu'il est nécessaire que se développe une nouvelle forme d'action politique, à visée électorale, pour faire valoir une autre façon de voir la gestion de la ville, ses priorités et la place des quartiers ouvriers.

Nous ne pouvons pas faire cela dans le cadre de notre travail au Conseil des œuvres. Concrètement, nous profitons du fait que les quatre animateurs de l'équipe ont reçu une grosse augmentation de salaire, vers 1968, pour créer une cagnotte nous permettant d'engager une ressource externe au Conseil. Sans être un employé du Conseil mais tout en travaillant avec nous, cette personne se consacrerait aux tâches plus politiques. Nous engageons ainsi Louis Favreau. Il travaille avec d'autres à créer un outil politique qui complètera notre action, sans que nous y soyons formellement associés. C'est ainsi que des gens comme Pierre Pagé et Louis Favreau posent les bases d'une action politique municipale en contribuant à créer le FRAP.

En somme, le succès, c'est d'avoir amené les gens des quartiers dégradés et dévalorisés de Montréal à se reprendre en charge, à se refaire une image, à contrôler leurs outils de développement, à aller chercher des ressources et à développer des services. Il s'agit, à mon avis, du principal succès du service d'animation sociale. Un courant nouveau est amorcé, à partir d'actions modestes qui résultent en bonne partie du flair et de la compréhension intuitive du quartier. Plus globalement, ces actions s'inscrivent dans le contexte de l'évolution de la société québécoise des années 1960. Ce courant nouveau qui s'amorce démontre en fait qu'on peut faire les choses autrement et qu'il y a quelque chose à faire avec les gens des quartiers défavorisés. Je le savais déjà depuis mon passage aux Chantiers de Montréal, mais j'ai pu aller plus loin au Conseil des œuvres.

La consolidation du service d'animation sociale au sein du Conseil

Avec le temps, le service d'animation sociale devient de plus en plus un organisme de revendication et diffère du reste de l'action menée au Conseil des œuvres. Or je demeure très conscient de la fragilité de ce que je fais. Je sais que je dois rapidement avoir des alliés, c'est pour moi essentiel. Je me sers de la notoriété de ce que je fais comme moyen pour construire un réseau d'appuis, pour nous rendre moins fragiles à court terme. Il s'agit alors d'établir des rapports de nature politique avec l'institution qu'est le Conseil des œuvres.

Sur le plan formel, l'assemblée annuelle du Conseil des œuvres est modifiée pour pouvoir inclure des gens avec lesquels nous travaillons en tant que membres de la corporation, de même que certains de nos alliés. En somme, nous faisons ces interventions politiques de façon très consciente pour nous donner plus de poids dans notre propre organisation, conscients de la fragilité de notre présence dans cette institution, dans la mesure où nous nous attaquons sans relâche aux institutions publiques. Nous désirons

que des gens de Saint-Henri puissent siéger au conseil d'administration, en plus de quelques alliés comme Émile Boudreau avec lequel je travaillerai plus tard, un permanent des Métallos où l'on retrouve le courant socialiste du mouvement FTQ à cette époque-là. Ainsi, avec l'aide de Serge Careau, un architecte-urbaniste qui collabore avec nous, on réussit à prendre plus ou moins le contrôle du conseil d'administration et à exercer une influence significative au Conseil des œuvres durant un bon moment. Notre stratégie vise essentiellement à nous protéger et non à faire disparaître d'autres services qui nous apparaissent aussi nécessaires.

Il faut protéger le travail que nous accomplissons. En plus d'avoir des alliés au conseil d'administration et de neutraliser l'opposition interne au Conseil des œuvres, nous cherchons des appuis auprès de personnes qui jouissent d'une grande crédibilité. Parmi elles, des intellectuels comme Gérard Fortin, Fernand Dumont et Hélène David, à l'époque chercheure à l'Université de Montréal. Michel Chartrand, de la CSN, nous soutient également. Il vient souvent à des réunions qui se passent chez moi. Je le vois encore assis sur ma chaise berçante à Saint-Henri. Son appui est très important, parce que je sais que, si jamais j'ai un coup dur, il pourra dénoncer des choses sur la place publique et «brasser» du monde! Son langage est parfois excessif, mais il jouit de beaucoup de crédibilité à l'époque.

Je développe également d'autres complicités. C'est ainsi que la Compagnie des jeunes Canadiens vient nous appuyer vers 1968. Elle désire intervenir dans Saint-Henri. J'accepte qu'elle le fasse, mais en coordination avec notre service et en assumant les coûts pour mes services de formation et d'encadrement auprès de la Compagnie elle-même. Grâce à cette entente, le Conseil peut engager une ressource supplémentaire qui viendra nous appuyer. C'est ainsi que j'agrandis l'équipe avec des financements précaires, jusqu'à ce que le Conseil des œuvres décide de les intégrer de façon plus permanente. C'est dans ce contexte que j'ai connu Louise Harel, à ce moment stagiaire à la Compagnie des jeunes Canadiens et que j'ai supervisée. Quand je revois Louise, l'image me revient d'une jeune fille de 17 ans qui, déjà, se démarquait des autres par son leadership et son intelligence.

Quand je repense à toute cette époque, je me dis: «Ouf!» À ce moment-là, j'ai deux enfants et je travaille pratiquement sans arrêt. Le matin, je suis au Conseil des œuvres où je poursuis mon travail de recherche et de rédaction. Puis, je partage mon dîner avec les collègues du Conseil. L'après-midi, j'organise des rencontres dans le quartier ou je retrouve des personnes-ressources de l'extérieur du quartier. Le soir, je tiens les réunions des divers comités actifs à l'époque et je participe souvent à des assemblées publiques.

Une source d'inspiration : les intellectuels alliés du champ de la sociologie

Mon action au service d'animation sociale s'inscrit assurément dans le contexte politique de la Révolution tranquille. Cela coïncide avec l'arrivée sur le marché du travail de jeunes professionnels formés en sciences sociales qui veulent appliquer leurs connaissances à la construction du Québec moderne, en lien avec la population démunie. Les facultés de sociologie avaient beaucoup contribué à préparer la Révolution tranquille en ayant une approche critique de la société québécoise et une approche distancée des pouvoirs traditionnels de tous ordres, qu'ils soient religieux, politique ou autres. C'est le courant qui nous inspire. Dans un Québec à construire, nous faisons le choix de donner accès à la démocratie aux milieux populaires.

Encadré 14 – Les activistes et les réformateurs à l'origine de la Révolution tranquille

On associe généralement l'émergence du phénomène de la Révolution tranquille à l'élection, en juin 1960, du gouvernement libéral de Jean Lesage dans le contexte démographique de l'après-guerre où le niveau de vie des moins de 20 ans est déjà largement supérieur à celui de leurs parents à la même époque. Concentrée dans les années 1960-1966, la Révolution tranquille représente une période de grands changements intellectuels et économiques, donnant lieu à des réformes d'envergure dans plusieurs secteurs de la vie économique et des services publics ainsi qu'à une ouverture à la vie internationale. Les réformes entreprises par les acteurs de la Révolution tranquille s'inspirent fondamentalement d'un des principes de la justice distributive, relativement à l'obligation, pour l'État, de fournir à chaque citoyen le maximum d'opportunités et de ressources pour assurer son développement.

Cette option pour la justice sociale est d'ailleurs au cœur de la pensée du père Georges-Henri Lévesque (1903-2000), prêtre de l'Ordre des dominicains, sociologue, professeur et fondateur, en 1938, de l'École des sciences sociales de l'Université Laval. Son école, devenue Faculté en 1943, servira de véritable pépinière pour combler les rangs des responsables et fonctionnaires gouvernementaux et syndicaux des années 1960 et 1970. Le père Lévesque contribue ainsi directement à la Révolution tranquille par ses écrits et ses idées libérales (Simard et Allard, 2011). Pour ce penseur social québécois parmi les plus radicaux dans les années 1940, le sort d'un peuple réside dans son éducation.

Dans cette perspective, le travail de Alphonse-Marie Parent (1906-1970) mérite d'être souligné. Prêtre séculier et recteur de l'Université Laval de 1954 à 1960, il devient président de la Commission d'enquête sur l'enseignement au Québec à partir de 1961. La commission Parent, désignée ainsi

en référence à son président, conduira à l'importante réforme de l'éducation (régionalisation scolaire, démocratisation de l'enseignement secondaire et création d'un réseau d'institutions collégiales et universitaires). Il s'agit sans doute de la pierre angulaire de la Révolution tranquille.

Théâtre d'une intense reformulation de l'identité québécoise et terrain d'émergence d'un nouveau discours politique pour un Québec indépendant, socialiste et laïcisé, la Révolution tranquille doit également beaucoup à l'action publique de Paul-Émile Borduas (1905-1960), peintre, sculpteur, professeur et premier signataire, en 1948, du manifeste *Refus global*, lequel aura une influence importante sur l'activité intellectuelle du Québec au cours des années 1960, en remettant en question les valeurs traditionnelles, en dénonçant l'immobilisme de la société québécoise, la domination de l'Église catholique sur la population et sa fermeture sur le monde.

Au bouillonnement culturel du début des années 1960, correspond également une effervescence de l'activité syndicale et des luttes des travailleurs. Ici, le rôle joué par Jean Marchand (1918-1988) au cours de son mandat, à partir de 1947, comme secrétaire général de la Confédération des travailleurs catholiques du Canada (CTCC) dans la déconfessionnalisation de la centrale syndicale (devenue la CSN en 1960) aura des répercussions importantes sur l'action du mouvement ouvrier au cours de la période de la Révolution tranquille.

Enfin, l'activité politique de Thérèse Casgrain (1896-1981), présidente de la Ligue des droits de la femme en 1929 dont l'action avait mené à l'obtention du droit de vote et d'éligibilité des femmes en 1940 et qui, en 1961, fonde la section québécoise de la Voix des femmes, puis en 1966, la Fédération des femmes du Québec aura eu une incidence considérable dans la période de la Révolution tranquille en matière de droits des femmes.

Nos approches sont assez éclectiques et nos outils sont inspirés de toutes sortes d'influences qui œuvrent à la construction du Québec moderne, particulièrement celles qui font la promotion d'une approche démocratique et participative. Les influences sont de diverses origines, entre autres, du champ de la pensée du développement communautaire, proche du service social. Autre influence, le courant d'animation de groupe, ce qui n'existe pas comme méthode en travail social à ce moment-là. De nombreuses personnes s'en réclament dont Guy Beaugrand-Champagne qui influencera les fondateurs de l'UQAM.

Avec Guy Beaugrand-Champagne, nous développons une formation sur les méthodes de travail en groupe. De retour au Québec, après avoir travaillé en développement communautaire en Turquie, Guy met au point des méthodes d'animation de groupe et devient le gourou d'une génération de jeunes animateurs. La formation que nous faisons avec Guy porte

sur le fonctionnement des groupes et les méthodes de résolution de problème. Pour ce faire, nous décidons d'inviter les gens en résidence une fin de semaine. C'est ainsi que Guy Beaugrand-Champagne et moi faisons de la formation à répétition auprès de tous nos responsables locaux. Il pilote les formations. Je me familiarise avec ses méthodes, car il est le premier à systématiser ces interventions au Québec. Et grâce à Jacques Grand-Maison, nous pouvons faire de la formation en résidence à des coûts fort modestes en utilisant une grande maison appartenant aux Jésuites à Saint-Hippolyte, autrefois noviciat, première étape de formation des futurs Jésuites, et reconvertie en bâtiment d'enseignement en raison de l'absence de relève, et ce, dès 1967. Je suis le premier à amener des couples, hommes et femmes, dans ce lieu, ce qui déroute les vieux Jésuites. Surtout qu'il n'y a que des lits simples! Nous devons avoir fait cette formation 15 ou 20 fois en l'espace de deux ou trois ans. Ce rythme est un peu fou. Je fais cette formation les fins de semaine et poursuis mon travail régulier de quartier les autres jours de la semaine.

Je conçois indubitablement mes interventions comme de la sociologie appliquée. Je mets sur pied un comité de soutien d'experts dans lequel on trouve les sociologues Fernand Dumont et Gérald Fortin qui viennent de Québec à leurs frais, car nous sommes sans ressources. Michel Chartrand, de la CSN, s'intéresse à nos actions et vient réfléchir avec nous. Hélène David, une chercheuse en sociologie, nous accompagne. Jacques Grand-Maison, sociologue et chanoine, qui fait un travail semblable au nôtre à Saint-Jérôme, est aussi d'un grand soutien. Les réunions se font chez moi, à Saint-Henri. Alors, après leur avoir décrit où nous en sommes, (« nous », c'est-à-dire les membres de l'équipe d'animation), nous les laissons réagir, nous poser des questions ou formuler des hypothèses sur les étapes suivantes. Plus tard, au moment de nos retraites d'équipe, nous réajustons notre plan de travail en nous inspirant de leurs réactions et de leurs commentaires.

En 1966, je quitte momentanément mon travail pour commencer un doctorat en sociologie à l'Université Laval. Les séminaires, coordonnés par Gérald Fortin, me font découvrir diverses expériences novatrices en cours au Québec, dont l'expérience coopérative de Guyenne, un village coopératif qui existe encore aujourd'hui. J'apprends beaucoup de ce qui se fait ailleurs au Québec en milieu rural. Les séminaires me permettent également de rencontrer Roger Guy, animateur de groupe en Abitibi et qui enseignera plus tard le travail social communautaire. Durant cette absence d'une année, je suis remplacé par Serge Mongeau, dans le cadre de ses études en travail social.

Une autre source d'inspiration : les habitants du quartier et les personnes-ressources de l'extérieur

Dans le cadre de mon travail au Conseil des œuvres, j'ai toujours en tête le souci d'analyser mon terrain de pratique, de comprendre la lecture que les gens du quartier font d'eux-mêmes, et de me situer avec eux en rupture avec le leadership traditionnel. Dès mon arrivée à mon nouveau poste, je consacre donc beaucoup d'énergie à la compréhension du terrain. C'est une population qui se déprécie à ses propres yeux et dont la situation se dégrade. Je fais de l'observation participante, je passe beaucoup de temps à jaser avec les gens en circulant dans le quartier. Je discute avec les leaders formels traditionnels : commerçants, conseiller municipal, journalistes locaux, curés, etc. Je développe des liens avec des représentantes d'un leadership nouveau, plus marginal mais innovateur, celui des religieuses travailleuses sociales des Petites sœurs de L'Assomption. Les Petites sœurs de L'Assomption gèrent une agence de service social locale et leur leadership repose beaucoup sur le partage des conditions de vie avec les gens du quartier. Je m'entends bien avec elles et deviens voisin de ces religieuses, un peu plus tard, rue Agnès. Elles sont proches de la population locale. Avec quelques-unes d'entre elles, je développe une grande complicité de réflexions et d'échanges sur notre action.

Lorsque je prépare des réunions, par exemple, avec le président de l'Association des parents de Saint-Henri, je me rends toujours chez lui. Nous passons ensemble une heure ou deux à discuter de la prochaine réunion. En même temps, j'écoute les observations qu'on me fait et je suis très attentif aux messages qui me sont envoyés. Autant je trouve cela important et facile dans Saint-Henri, autant le choc culturel que j'éprouve quand je commence à travailler l'année suivante à l'ouest d'Atwater, dans un secteur encore plus dégradé du quartier, est fort. Ce n'est pas l'univers typique d'un quartier ouvrier que je connais. Ce sont des milieux plus marginaux. Il me faut trouver un terrain pour communiquer avec les gens, puis pour les mobiliser. Je réussis à le faire, mais ce n'est pas évident au départ. Pour connaître et sentir un nouveau milieu, pour déterminer les ressorts, les objets de mobilisation pour l'action, il faut vraiment prendre le temps. Comme j'ai choisi de vivre dans cette partie du quartier, tout comme je l'avais fait aux Chantiers de Montréal auparavant, cela me donne des antennes qu'on a difficilement quand on est trop loin des gens, quand on est juste un « professionnel ».

Dans les quartiers où je travaille, l'animation sociale est une intervention complexe. Les milieux de vie sont dégradés, ils se transforment profondément et les usines ferment. Les gens travaillent souvent près de chez eux, dans l'industrie lourde, notamment les fonderies. Je vois venir la rénovation urbaine, mais je ne connais absolument rien à cette

question-là. Pour m’outiller, je crée un réseau d’amis qui pourront me soutenir et m’enrichir. Par exemple, en rénovation urbaine, je recrute un jeune urbaniste, Michel Barcelo, qui vient tout juste de terminer ses études en Écosse, pour m’aider à comprendre les enjeux, les dangers et les solutions de rechange. Il n’a pas une énorme expérience, mais bénéficie de l’appui d’un grand urbaniste juif américain. Il me permet de comprendre diverses dimensions de la rénovation urbaine, pour que je puisse me bâtir une stratégie d’intervention crédible.

Enfin, lorsque Louis Favreau se joint à l’équipe – il est plus politisé que nous –, il nous amène à prendre conscience que nous devons avoir des alliés dans le milieu ouvrier organisé. J’ai déjà commencé à prendre contact avec des représentants des syndicats, mais je ne le fais pas systématiquement. La position de Louis est la suivante: «Notre position est délicate, nous devons avoir des alliés. Le mouvement ouvrier représente le seul endroit où nous pouvons avoir un appui.» Je me mets à développer des liens beaucoup plus systématiques avec les milieux syndicaux. Et c’est à ce moment-là qu’on commence à avoir des contacts très suivis à la CSN avec Michel Chartrand, Pierre Vadeboncoeur, André Laurin et quelques autres. Il y a aussi des tentatives de prise de contact avec la FTQ, particulièrement ses représentants pour la région de Montréal, mais la distance culturelle est plus forte. C’est un univers plus fermé, plus difficile d’accès, bien que j’y œuvrerai 30 ans par la suite. L’histoire a de ces rebondissements!

LES RÉSEAUX D’ALLIÉS POUR SOUTENIR ET RENFORCER L’ACTION

Je reçois aussi l’appui de curés progressistes, notamment de prêtres-ouvriers de la communauté des Fils de la charité, dont Claude Lefebvre, de la grande famille des Lefebvre, avec son frère Jean-Paul, qui deviendra plus tard le premier directeur de l’Éducation des adultes à la Commission des écoles catholiques de Montréal (CECM) et son frère Mauricio, professeur de sociologie dans une université de La Paz, en Bolivie, qui me soutiendra lors de mon séjour plus tard en Amérique latine. Les Fils de la charité sont peu nombreux, cinq ou six prêtres-ouvriers ou curés de paroisse. Je développe également des liens avec des personnes ayant d’autres expériences se rapprochant de la mienne à Montréal et ailleurs. Je fais ainsi la connaissance de Léo Cormier, un ex-débardeur qui dirige un centre des loisirs et s’occupe de jeunes flirtant avec la délinquance dans le quartier ouvrier de Saint-Jean-Baptiste. Léo Cormier s’intéresse aux droits de la personne et, après son décès plusieurs années plus tard, une fondation portant son nom apportera son appui à des programmes d’éducation aux libertés civiles. Je suis proche des mouvements catholiques ouvriers tels

que la Jeunesse ouvrière catholique (JOC) et le Mouvement des travailleurs chrétiens (MTC). Ces derniers me considèrent comme un allié significatif. Leur approche présente plusieurs similarités avec la mienne, sans qu'ils soient en mesure de la développer autant, faute de ressources.

Puisque l'expérience de l'animation sociale a rapidement une grande incidence et bénéficie d'une certaine notoriété, nous attirons l'attention de gens qui désirent œuvrer au changement social. Cela fait en sorte que diverses ressources se greffent autour de nous. Des gens qui souhaitent contribuer à changer le Québec et à lutter contre la pauvreté. Progressivement, je bâtis un solide réseau d'appuis, y compris dans le monde des médias, avec quelques militants sociaux et quelques journalistes qui deviendront des complices. Parmi eux, Jean-Claude Leclerc et Solange Chalvin du journal *Le Devoir* m'apportent un appui significatif. Solange Chalvin s'occupe des pages féminines du journal et s'intéresse aux enjeux sociaux. Je peux aussi compter sur le soutien de Pierre Vennat de *La Presse*, d'Alice Parizeau de *Perspectives*, un supplément de *La Presse* à l'époque, et de nombreux autres. Ces alliances avec les médias sont précieuses, car elles nous donnent de l'influence et du pouvoir, autant à l'intérieur de notre organisation qu'auprès des décideurs. L'idée à l'origine de cette stratégie est à la fois de protéger ce que nous faisons et d'augmenter le pouvoir des gens engagés dans les quartiers. Ça donne une résonance à l'action locale. Pour les journalistes, nous représentons des gens crédibles qui manifestent une opposition à la toute-puissante administration Drapeau-Saulnier qui agit sans contraintes, dégagée qu'elle se trouve de toute opposition significative à l'Hôtel de Ville.

Le maire Drapeau est effectivement très puissant. Il n'y a aucun autre parti. Il contrôle totalement le Conseil municipal et affiche une attitude très dictatoriale. Bien sûr, il accomplit de belles choses, comme le métro et l'Expo, mais il traite très mal la population des quartiers populaires. Surtout, sa conception de la rénovation urbaine ne tient aucunement compte de la population touchée, qu'il n'associe, évidemment, d'aucune façon à ses projets. Sa conception bureaucratique et technocratique de l'aménagement a pourtant une incidence considérable sur la population. Il ne pense qu'au rendement des taxes qui en résulteront et à « embellir » la ville. Il ne faut pas oublier qu'il s'agit de quartiers centraux, aujourd'hui devenus de beaux quartiers. Mais qu'est-il arrivé à la population qui y habitait ?

En fait, j'utilise systématiquement les médias comme soutien politique et stratégique. *Le Devoir* collabore bien avec nous, et CKAC, une station de radio importante à l'époque, également. Tout comme Radio-Canada, surtout durant l'émission de l'après-midi, grâce à la complicité de certaines recherchistes. De même, je suis régulièrement invité à l'émission du début

de soirée de la journaliste Lizette Gervais de la station Télé-Métropole, aujourd'hui TVA. Lizette Gervais est l'épouse de Robert Sauvé, alors secrétaire de la CSN. Elle décédera malheureusement rapidement des suites d'un cancer. En fait, quand une question concerne Saint-Henri, directement ou indirectement, les médias nous invitent et j'y vais, sachant que cela nous donne du pouvoir.

Grâce à cette stratégie, nous sommes écoutés. La Ville de Montréal devient attentive. Le service social lui-même bouge, parce que nous soulevons des problèmes importants. Un bureau local de service social sera même ouvert dans Saint-Henri à la suite de nos actions. C'est le premier point de service du bureau central et d'autres seront établis sur le territoire quelques années plus tard.

Enfin, ce que nous faisons au Conseil des œuvres suscite un intérêt, notamment à l'Université Laval où Simone Paré, directrice de l'École de service social, s'intéresse beaucoup à notre action. Jacques Gagné continue à nous inspirer. Les gens du Département de sociologie de l'Université Laval suivent également de très près l'action menée par le service d'animation sociale. Enfin, l'Institut canadien des affaires publiques, qui regroupe des intellectuels de diverses tendances, s'intéresse également à ce que nous faisons. L'Institut m'invitera à quelques reprises à ses rencontres annuelles et je publie quelques textes dans leur revue.

De par notre engagement et notre notoriété, nous avons attiré l'attention de certains militants du Regroupement pour l'indépendance nationale (RIN) et de quelques membres du FLQ, ce que je n'ai compris que plus tard, lorsque certains ont été arrêtés par la police. Je me suis souvent posé la question de savoir si j'aurais pu faire partie de ceux qui ont été arrêtés en octobre 1970. Comme j'étais en Amérique latine depuis plusieurs mois, soit depuis janvier 1970, je ne le saurai jamais.

LE MOUVEMENT NAISSANT DES ML

Vers les années 1968, de nouveaux courants d'idées inspirent des actions de nature différente aux nôtres le long du T de la pauvreté, des deux côtés du boulevard Saint-Laurent. Il y a d'abord des interventions auprès de la population anglophone, généralement d'immigration récente. Puis des francophones s'investissent dans le milieu en choisissant une autre approche plus politique. D'influence marxiste ou qui le sont devenus par la suite, ces militants s'engagent surtout dans les comités d'action politique. Ces comités sont davantage des lieux de formation politique pour les intellectuels et les ouvriers intéressés par cette approche qu'un lieu d'action pour l'amélioration du quartier.

Encadré 15 – Les groupes marxistes-léninistes (ML)

Dans les années 1970, l'action politique prend au Québec deux tendances : l'action politique municipale progressiste et les groupes politiques de gauche d'inspiration marxiste. Sur le plan municipal, une partie des comités de citoyens et des associations visent la création d'un parti politique municipal de gauche. Ces organisations cherchent ainsi à échapper à l'éparpillement de l'action et au contrôle, par les politiciens locaux, des instances et organismes municipaux en faveur de l'élite économique locale et des investisseurs privés dont les projets sont souvent à l'origine des luttes des groupes.

Pour leur part, les groupes politiques d'inspiration marxiste se composent, d'une part, des groupes marxistes-léninistes (« groupes ML ») et des groupes trotskystes, d'autre part, ces derniers étant plutôt discrets. Parmi les groupes ML, on compte « En Lutte ! » (formé en 1973) qui publie un journal du même nom, et la Ligue communiste (marxiste-léniniste) du Canada (créée en 1974), qui devient le Parti communiste ouvrier (en 1979) et qui édite *La Forge*.

Les groupes ML diffusent leur message non seulement dans leurs journaux que les militantes et les militants distribuent dans les lieux publics et aux abords des entreprises, mais également en prenant la parole dans les assemblées et les réunions d'associations variées. L'intensité de l'engagement de leurs membres fait que leurs idées pénètrent dans des syndicats, des groupes communautaires, des établissements d'enseignement et rejoignent plusieurs intervenants sociaux. Ceux-ci sont touchés de différentes manières. Certains adoptent ce système de pensée et son approche fondée essentiellement sur la propagande. D'autres intervenants interpellés par le projet de changement de société, mais résistants à la rigidité de l'idéologie ML, sont plutôt incités à rechercher leur inspiration du côté du socialisme démocratique et de la social-démocratie. D'autres encore rejettent d'emblée l'analyse critique, le militantisme politique et les pratiques d'éducation populaire axées sur la politisation. Quoi qu'il en soit, les groupes ML se sabordent au début des années 1980, confrontés à de multiples contradictions : promotion de la démocratie mais fonctionnement autoritaire, volonté de libérer le peuple mais tâches subalternes laissées aux femmes, désir de politiser le peuple mais pédagogie livresque. On peut également relever les dissensions internes à l'égard de la question nationale du Québec.

Alors que nous prôtons l'action en faveur du changement, de l'amélioration des conditions de vie et de la participation des citoyens, eux ont une approche axée davantage sur la formation politique que l'action. C'est une approche pré-ML, avec une analyse marxiste, portée par de jeunes universitaires qui se sont initiés à cette pensée à l'université alors que, au moment de mes études universitaires, ce courant est quasi inexistant. Évidemment, les comités d'action politique compliquent notre action, parce que nous ne poursuivons pas les mêmes objectifs. Certains considèrent

que cette approche axée sur la formation politique marxiste et les actions surtout sensationnalistes que mènent les comités d'action politique ont conduit à la disparition de l'animation sociale. Quand je rencontre quelques-uns de mes anciens collègues qui ont continué après mon départ pour l'Amérique latine, ils expriment encore beaucoup d'amertume quant à l'effet négatif des comités d'action politique.

Certains fondent le Centre de formation populaire (CFP) en réponse à une prise de conscience de plus en plus partagée de la nécessité de créer des centres de formation si nous voulons continuer à développer une forme d'action militante. À l'époque, il existe une tension très forte au CFP entre deux tendances politiques: les ML et ceux qu'on appelle les «non-ML». Louis Favreau, qui fut des premières équipes de formation du CFP, faisait partie des non-ML, si je me souviens bien.

Pour ma part, j'ai un souvenir plutôt amer du passage de gens de formation marxiste dans notre mouvement. Par exemple, venant de découvrir le marxisme, un de nos stagiaires de l'Université de Sherbrooke produit une analyse au jugement sévère sur l'action menée durant les premières années du service d'animation sociale, en s'inspirant bien sûr du modèle d'analyse marxiste. Selon mon opinion, la grille marxiste ainsi utilisée n'est pas un outil d'analyse approprié pour l'action que je mène. Je perçois ces analyses comme relevant du petit catéchisme, de l'ordre d'un jugement moral sans référence au moment où l'action a été menée. Je trouve ces critiques profondément injustes, car il s'agit d'une analyse après coup de notre action, à partir d'une grille d'analyse qui n'était pas celle à l'origine de l'action, d'autant plus que le marxisme était peu répandu au Québec quelques années auparavant. Cela me blesse. J'en voudrai longtemps à des intellectuels coupés des réalités de ce monde de porter des jugements extérieurs, sans tenir compte des contraintes de l'époque et de l'état de la pensée sociale. Il me faudra du temps pour me réconcilier avec les intellectuels qui s'intéressent à ce que je fais.

LE BILAN ET LES SUITES DE L'ANIMATION SOCIALE AU CONSEIL DES ŒUVRES

À l'époque de l'animation sociale – je pense que je peux m'exprimer ainsi –, je suis un jeune loup! J'ai 24 ans. Fonceur, je me pense investi d'une mission. Je suis prêt à «tasser» ceux qui me mettent des embûches. Je suis assez dur dans les batailles politiques, ce qui me permet de développer l'animation sociale. Cependant, malgré un bon soutien de mon employeur, je dois faire des compromis. Entre autres, je dois consacrer du temps à la rédaction de documents. Je rédige les rapports qu'on me demande. Je prends du temps avec mon directeur pour expliquer mon action dans la logique de l'institution. Je réussis à faire accepter le fait

que les gens de Saint-Henri puissent être membres de l'assemblée générale du Conseil des œuvres et qu'ils puissent accéder au conseil d'administration. Je joue le jeu de l'institution, tout en la bousculant. Et je profite des chercheurs qui y travaillent et qui m'enrichissent beaucoup intellectuellement.

La période qui suit celle de l'animation sociale commence vers 1968 ou 1969 à la Pointe-Saint-Charles, d'abord du côté anglophone, et rapidement du côté francophone également. De nouvelles expériences communautaires naissent où les citoyens occupent une place centrale, comme les cliniques juridiques populaires et les cliniques populaires de santé qui deviendront l'embryon des CLSC durant la décennie suivante. La même chose vaut pour le Centre d'éducation populaire de la Pointe-Saint-Charles. Ces nouvelles approches s'inspirent directement de celle que nous avons développée, sans qu'il y ait de liens directs entre elles et notre action. Notre action a démontré qu'il existe un potentiel d'action et d'engagement important dans cette population si on partage avec elle nos projets et si on respecte sa façon de voir la réalité. Pour réussir, il s'agit de mettre en place les outils appropriés et de trouver les modes de financement adaptés.

Cependant, l'échec le plus marqué de notre action concerne le développement de la rénovation urbaine dans la partie ouest du quartier (à l'ouest de la rue Atwater), plus particulièrement le secteur des îlots Saint-Martin (les paroisses Sainte-Cunégonde et Saint-Joseph). Le milieu est incapable de résister à l'approche de la rénovation urbaine de type *bulldozer*. Alors qu'à Saint-Henri, nous pouvions nous appuyer sur un potentiel de leadership naturel, ici le quartier est trop dégradé et il nous est difficile de bâtir un leadership de qualité en peu de temps. Les familles dysfonctionnelles sont nombreuses et déjà débordées par les problèmes de la vie courante. C'est extrêmement difficile de les mobiliser sans leadership local. La participation des citoyens est quasi impossible, ce qui permet à la Ville de faire démolir le quartier et de chasser la population qui y demeure. Les gens perdent leurs repères. Le soutien des autres, qui leur a permis de survivre jusqu'ici, s'évanouit. C'est vraiment l'échec majeur de notre action, même si on savait dès le départ que nos chances de réussite étaient faibles. De plus, la démolition est déjà à l'œuvre dans la partie ouest du quartier où j'ai habité lorsque j'étais aux Chantiers de Montréal. La maison où je logeais à l'époque est démolie pour permettre la construction de l'autoroute Bonaventure.

Au moment de prendre la décision de partir pour l'Amérique latine, à l'automne 1969, je suis préoccupé par la question du financement après mon départ. Je sais que le financement est précaire. Je cherche et trouve alors un mode de financement de transition qui devrait permettre à l'organisme de durer deux années supplémentaires. Je baptise le projet du nom de POPIR, le Projet d'organisation populaire d'information et de

regroupement. Je ne suis qu'à l'origine du concept et du financement, sans l'avoir mis en place. Je me suis assuré qu'il y avait des ressources suffisantes pour une année ou deux avant de partir pour l'Amérique latine. Pour ce faire, je force la main de l'archevêché de Montréal en utilisant l'influence de personnes de son entourage qui s'intéressent à mon action; le Dr Paul David, père de Françoise David et directeur de l'Institut de cardiologie, et madame Pauline Vanier, veuve de l'ex-gouverneur général du Canada, dont la famille possédait des logements dans cette partie de la ville. On me dira plus tard que l'archevêque de Montréal avait considéré cela comme un *hold-up*!

Peu de temps après mon départ, des pressions considérables du Parti civique – le parti du maire Drapeau – sur l'archevêché de Montréal et sur la Fédération des œuvres de charité canadiennes-françaises, notre principale source de financement, conduisent à bannir cette intervention du Conseil des œuvres, devenu le Conseil de développement social. Et c'est ainsi que le Conseil prend la décision de sabrer l'équipe de l'animation sociale vers 1972 ou 1973, en acceptant toutefois qu'il y ait une année de transition. Je sais déjà, avant mon départ, qu'il existe des dissensions internes au Conseil des œuvres à notre propos. Ainsi, les chercheurs sont relativement mal à l'aise que le Conseil ne soit connu que pour la partie animation sociale et que le travail des autres services ne soit pas connu et reconnu, ce qui déséquilibre l'organisation à leurs yeux.

La disparition progressive, sur un an ou deux, du service d'animation sociale du Conseil de développement social (l'ex-Conseil des œuvres) m'apparaîtra plus tard comme un demi-échec. Je dis aujourd'hui demi-échec, car l'expérience de l'animation sociale venait d'ouvrir le chemin à une nouvelle approche qui se répand comme une traînée de poudre sous diverses initiatives non liées entre elles. Durant longtemps, nous avons analysé la fin de l'animation sociale vers 1973 comme un échec. Ce n'est que plus tard que nous nous apercevons qu'au contraire, notre action avait marqué le début du mouvement communautaire au Québec. Ce point de vue m'aidera par la suite à analyser d'autres expériences difficiles que j'ai vécues. C'est pourquoi je parle aujourd'hui plutôt de demi-échec. Le demi-échec, c'est la disparition de ce que nous avons bâti. Mais c'est aussi le terreau dans lequel se sont développées diverses expériences novatrices, qui ont constitué une relève à ce qui avait été amorcé, en se développant et en se multipliant de toutes sortes de façons.

Je considère aussi que mon engagement actuel, en 2012, à la CDÉC (Corporation de développement économique communautaire) de mon quartier, Rosemont-Petite-Patrie, est dans la foulée de ce que je faisais dans les années 1960.

Cela vaut aussi pour une expérience actuelle à laquelle je suis associé, soit la tentative de créer un lieu de formation pour les militants expérimentés du milieu communautaire et syndical, le Réseau Albert Saint-Martin. Malgré le fait que cette expérience, qui n'a duré que quelques années, ne se poursuivra pas pour des raisons de financement, j'ai tout de même confiance qu'elle permettra à d'autres expériences de naître et de prendre la relève, sans doute autrement.

Pour moi, c'est clair. On a renversé la lecture traditionnelle des quartiers défavorisés et remis en cause la réponse traditionnelle de la charité et de la dépendance. On a dit, avec les habitants du quartier: « Il y a quelque chose à faire, on va le faire ensemble. » On a démontré que nous pouvions le faire avec la population, tous et toutes ensemble. C'est là, précisément, le virage que nous avons amorcé. C'est à partir de là que les expériences se sont multipliées à travers Montréal et ce fut le départ du mouvement populaire tel que nous le connaissons aujourd'hui, d'une ampleur énorme et d'une grande diversité.

Par ailleurs, je crois toujours qu'il est nécessaire de donner des outils aux milieux communautaires pour se perfectionner, pour développer une pensée politique et économique articulée et la conscience d'appartenir à un mouvement social. Même si plusieurs de nos expériences sont des échecs apparents, de ce terreau peuvent naître d'autres expériences porteuses. La vie m'a appris cela.

Enfin, à la fin de 1969, je quitte Montréal pour l'Amérique latine. Comme je l'ai mentionné précédemment, le Conseil des œuvres deviendra plus tard le Conseil de développement social. Au même moment, Centraide est mis sur pied de même que les agences publiques de santé et de services sociaux.

L'IMPLICATION EN SOLIDARITÉ INTERNATIONALE (1970-1975)

En matière d'animation sociale, les années 1960 ont été effervescentes pour Michel Blondin. Sans qu'il nomme ainsi le processus de diffusion de l'animation sociale, il a contribué à de l'innovation en matière d'intervention. Il en sera de même au cours de son expérience en solidarité internationale. En Bolivie, il entre en contact avec les idées de Paulo Freire et découvre l'éducation populaire telle qu'on la pratique en Amérique latine. De retour au Québec, il est embauché au SUCO (Service universitaire canadien outre-mer) à titre de responsable de l'éducation au développement. Il contribue alors à instaurer de nouvelles pratiques de coopération internationale fondées sur l'égalité et la solidarité, et non plus sur le misérabilisme et la pitié. Lui et son équipe misent sur la compréhension des phénomènes politiques et économiques globaux et sur les actions d'appui aux initiatives et aux luttes menées ailleurs dans le monde. Ce type d'ouverture au monde qui se diffuse par des activités d'éducation au développement représente un jalon important vers la construction du mouvement altermondialiste dans les années 1990. Ce mouvement sera particulièrement visible lors des négociations d'accords internationaux du commerce à Seattle en 1999, puis à Gênes et Québec en 2001.

Michel Blondin raffine ses stratégies en faveur des innovations en intervention au cours de son passage au SUCO. Dans ce chapitre, il explique notamment comment il a procédé en matière de gestion politique des innovations.

1969, UNE ANNÉE DE TRANSITION IMPORTANTE POUR MOI

À ma tâche déjà fort exigeante au Conseil des œuvres s'ajoutent diverses implications dans des comités tels que le Conseil national de bien-être social à Ottawa et le Conseil d'orientation économique à Québec. Je suis également nommé au Conseil supérieur de l'éducation, mais je n'y vais pas. Après des années de travail astreignant, je suis arrivé au bout de mes ressources. Par ailleurs, je veux m'acquitter le mieux possible de mon rôle de père auprès de mes deux jeunes enfants. Je me retrouve épuisé physiquement et mentalement. Or en même temps, le Québec est en effervescence et Montréal est le théâtre de plusieurs manifestations de cette agitation. Les défis me paraissent immenses du fait que mon énergie est à plat.

Après nos vacances familiales de l'été 1969, ma femme et moi partons quelques jours, seuls, en repos, à l'Île-du-Prince-Édouard. En camping au bord de la mer, je réfléchis avec ma conjointe à ma situation. Je prends conscience que si je ne quitte pas mon travail, j'y laisserai ma peau. Je suis vraiment au seuil d'un épuisement professionnel. De retour à Montréal, je prends les mois de septembre et d'octobre pour réfléchir et examiner les différentes options qui s'offrent à moi. Je comprends de plus en plus clairement que je risque d'y laisser la santé si je n'arrête pas ce rythme infernal.

J'explore deux options. J'écarte rapidement la première qui consiste à partir étudier à Paris, comme le font plusieurs personnes de ma génération. Je ne me sens pas attiré par cette perspective. Disons que j'ai des préjugés; je trouve que certaines personnes profitent ainsi de l'occasion pour se la couler douce. Je m'intéresse davantage à la seconde option qui me conduira en coopération internationale. J'étudie d'abord une offre pour aller à Douala, au Cameroun, avec SUCO. Puis, le père George-Henri Lévesque me fait part d'une possibilité de l'accompagner à l'université rwandaise qu'il dirige. Mais c'est finalement l'Amérique latine qui s'impose à moi. Quoi qu'il en soit, compte tenu de ma santé, je veux fuir, c'est très clair et j'en suis bien conscient.

LES PRÉPARATIFS POUR LE SÉJOUR DE COOPÉRATION EN BOLIVIE

C'est Pierre Meunier de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) qui me met en contact avec la section anglophone de SUCO, le CUSO, qui cherche un coopérant dont le profil me correspond. Un centre de recherche en éducation populaire de la Bolivie s'efforce de trouver une personne ayant de l'expérience dans ce domaine. Je prends contact avec CUSO qui transmet mon curriculum vitae en Bolivie. Mes expériences en éducation populaire font que l'embauche est rapidement conclue.

Encadré 16 – Le Service universitaire canadien outre-mer (SUCO)

« En 1961 naissaient, à l'instigation des universités canadiennes, SUCO (Service universitaire canadien outre-mer) et son pendant anglophone CUSO (Canadian University Service Overseas). SUCO/CUSO sont parmi les premières organisations non gouvernementales (ONG) laïques en coopération internationale et leur création coïncide avec la première décennie du développement international au Canada.

SUCO/CUSO formait une corporation pancanadienne, dont le siège social était à Ottawa, et comptait sept régions administratives. SUCO couvrait le Québec et l'Acadie. Dans chacune des régions, des comités locaux recrutèrent des étudiants qu'on appelait alors des "volontaires". [...] On croyait que l'envoi de personnel à des fins de suppléance et d'assistance technique et l'apport de ressources financières externes allaient permettre le développement économique et social des pays "pauvres" nouvellement indépendants, passant d'une économie traditionnelle de subsistance à une économie moderne de type capitaliste. En somme, l'"aide" visait le "rattrapage". [...]

Au tournant de la décennie des années 1970, sous l'impulsion d'anciens "volontaires", qui ont éprouvé les limites d'une action exclusivement centrée sur les activités outre-mer et qui sont revenus au pays profondément convaincus qu'il ne suffit pas d'apporter les outils et les connaissances aux populations qu'on veut aider, une réflexion s'amorce sur les causes profondes du sous-développement. [...] La nécessité de s'impliquer dans la sensibilisation et l'éducation du public canadien aux réalités de la coopération internationale s'impose et devient même une priorité des 10 bureaux régionaux de SUCO Québec/Acadie. [...]

Entre 1961 et 1978, plus de 2200 personnes, majoritairement des Québécois et des Acadiens, ont travaillé dans les pays du tiers monde avec SUCO. En 1978, l'organisme soutient quelque 130 projets dans plus de 25 pays. [...]

À la suite des tensions qui existent entre SUCO et CUSO depuis la fin des années 1960, un rapport de la firme indépendante Coopers and Lybrand préconisait carrément de faire de SUCO/CUSO deux entités légales séparées. S'amorce alors un mouvement de séparation entre les deux organisations. Cette séparation prend officiellement effet en 1981. [...]

Malgré les appuis massifs reçus du mouvement populaire, syndical et de solidarité au Québec et d'ailleurs, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) ne renouvelle pas ses liens contractuels avec SUCO à l'été 1983, notamment parce que certaines orientations et pratiques de SUCO n'étaient pas toujours en accord avec les visées du gouvernement canadien. Du jour au lendemain, le budget annuel passe de 6 millions de dollars à moins de 400 000 dollars. Le nombre de pays où SUCO est présent est réduit de 22 à 5 (Mali, Mozambique, Nicaragua, Pérou et appui auprès des réfugiés palestiniens) et le personnel diminue de 45 à 4 personnes. Cette situation pousse SUCO à resserrer les liens avec les groupes et les organisations qui reconnaissent l'originalité de son action dans le domaine de la coopération internationale. [...]

Progressivement, pouvant compter sur le soutien de ses partenaires ici et à l'étranger, SUCO a pu passer au travers de cette crise financière. Le personnel en place de 1984 à 1988 a su maintenir le cap et en quelque sorte rajuster le tir. Il a fallu trouver des fonds pour assurer un minimum d'infrastructure, poursuivre les relations de soutien aux partenaires du Sud toujours fidèles et continuer de s'investir dans l'éducation du public canadien.»

Source : Site internet de SUCO (texte d'origine).

Il faut savoir que pour l'Amérique Latine, CUSO préfère des gens qui ont déjà de l'expérience, alors qu'à l'époque, ceux qui partent pour l'Afrique sont relativement jeunes et le plus souvent, en fin d'études. Je compte déjà six années d'expérience professionnelle et de surcroît, j'ai de jeunes enfants. D'ailleurs, je suis un des premiers volontaires, comme on nous désigne souvent, à partir en coopération internationale avec sa famille. En effet, la situation familiale la plus fréquente chez les volontaires est le célibat, puisqu'il s'agit habituellement de jeunes universitaires ou encore d'étudiants prenant un temps d'arrêt entre le cours classique et les études universitaires. Bien sûr, il arrive que des professionnels de la coopération partent avec leur famille, mais ils le font avec l'ACDI. Ces derniers ne se définissent pas en tant que volontaires; les conditions salariales s'avèrent très avantageuses et facilitent le séjour prolongé avec une famille. Pour leur part, SUCO et CUSO offrent à leurs volontaires le revenu d'un professionnel du pays d'accueil. C'est pourquoi ces deux organisations doivent élaborer des politiques appropriées pour notre situation, particulièrement sur le plan des assurances de santé et autres frais, étant donné la modestie de nos émoluments. Je constate qu'à partir de mon cas, CUSO bâtit ses politiques administratives.

C'est ainsi que mes deux jeunes enfants, ma conjointe et moi quittons Montréal en janvier 1970. Je crois ainsi pouvoir sauver ma peau et mon couple.

MES ESCALES VERS LA BOLIVIE

Notre première escale dure six mois et nous amène à Cuernavaca au Mexique, plus précisément au *Centro intercultural de documentación* (CIDOC) que dirige alors Ivan Illich. Nous y apprenons les bases de l'espagnol tout en nous initiant à l'histoire, aux questions de développement et à la dynamique de l'Amérique Latine.

Encadré 17 – Ivan Illich

Né à Vienne en 1926, Ivan Illich s'éteint en 2002, en Allemagne. Son intérêt pour les questions du développement débute lors de sa carrière universitaire. Il manifeste d'abord un intérêt marqué pour ce qu'il appelle la « sensibilité interculturelle ». C'est en 1961 qu'il fonde le *Centro intercultural de documentación* (CIDOC) à Cuernavaca (Mexique). Conçu à l'origine pour former des missionnaires américains travaillant en Amérique latine, le CIDOC se transforme peu à peu en un centre para-universitaire.

La pensée d'Illich prend forme dans le contexte des années 1960, une période caractérisée par une critique radicale du capitalisme et de ses institutions. Illich développe une pensée originale qu'il applique d'abord à l'Église institutionnelle. Il la décrit comme étant une grande entreprise qui forme et emploie des professionnels de la foi pour assurer sa propre reproduction, et non pas pour remplir sa véritable mission. Il pousse plus loin sa réflexion critique sur l'éducation, la médecine et les transports dans les sociétés modernes, dont il déplore la contre-productivité. Pour lui, en situation de monopole et au-delà d'une certaine limite, les grandes institutions s'érigent sans le savoir en obstacles à leur propre fonctionnement: l'école abêtit, la médecine nuit à la santé (tuant la maladie parfois au détriment de la santé du patient), le transport et la vitesse font perdre du temps, les communications deviennent si denses et si envahissantes que plus personne n'écoute ou ne se fait entendre, etc. L'exemple de l'automobile est éloquent. Conçue pour se déplacer rapidement, elle devient contre-productive lorsque son usage se densifie. Dans une ville peuplée, il peut devenir plus efficace d'utiliser le vélo qu'une voiture. Il propose l'alternative de la convivialité qui permet aux humains de recourir à des moyens et des outils permettant à ses usagers de les maîtriser et de les adapter à leurs besoins.

Je fais d'heureuses rencontres au CIDOC. Je remarque en particulier un professeur colombien qui présente une revue de l'histoire de la violence politique marquant son pays depuis la fin du XIX^e siècle. Puis, le hasard fait que je rencontre Gérald Fortin de l'Université Laval, lui qui m'a enseigné la sociologie et qui m'a tellement soutenu dans mes interventions et mes recherches en animation sociale. Pour son année sabbatique, il est au CIDOC, lui aussi avec sa famille. On passe plusieurs fins de semaine dans leur maison qui m'apparaît bien confortable, à échanger sur les questions de développement et à siroter des Cuba libre¹!

En juin 1970, nous quittons Cuernavaca et c'est d'ailleurs Gérald Fortin qui nous conduit à l'aéroport de Mexico. Au terme d'un important retard, nous pouvons enfin partir. Nous faisons une deuxième escale, cette

1. Il s'agit d'un cocktail.

fois au Honduras. Des pères des missions étrangères canadiennes m'avaient invité à animer une semaine de formation. Avec leur aide, je donne pour la première fois une formation de formateurs en espagnol.

LE TRAJET VERS ORURO

Le vol pour la Bolivie est ponctué de nombreux arrêts, outre le séjour au Honduras. Le trajet exige de passer une nuit à Lima et de repartir tôt, le lendemain matin, pour La Paz, capitale de la Bolivie. Une fois arrivés à La Paz, suivant les recommandations des responsables du centre de recherche qui m'accueille, nous nous rendons à Cochabamba, une ville d'altitude moyenne (2500 mètres) pour nous permettre de nous adapter à l'altitude. Notre destination finale, Oruro est une ville minière située beaucoup plus haut, à 3700 mètres d'altitude dans les Andes. Nous qui vivons au niveau de la mer devons nous acclimater à l'altitude, ce qui est particulièrement exigeant pour le corps. La vie sur les hauts plateaux peut provoquer des problèmes de santé, comme l'expérimentera ma conjointe. Après un séjour d'une semaine chez les oblats de Cochabamba, nous prenons le train et arrivons enfin à Oruro. Inutile de dire que l'on est très content d'être arrivé à destination. Nous avons trimbalé des bagages assez lourds en avion, puis en train, de janvier jusqu'à la fin juin. On avait prévu des provisions particulières pour nos jeunes enfants, car les produits auxquels nous sommes habitués ne se trouvent pas facilement ici, par exemple, les couches jetables et certains jouets auxquels nos enfants tiennent beaucoup. Toutes ces exigences ajoutent de la lourdeur à la tâche de voyager avec de jeunes enfants.

LE CENTRE DE RECHERCHE AUQUEL JE SUIS RATTACHÉ ET LA ZONE D'INTERVENTION

La ville d'Oruro est située sur l'Altiplano, un plateau situé en haute altitude, entre deux chaînes de montagnes de la cordillère des Andes. Le plateau couvre une surface de 2000 kilomètres de long sur 300 kilomètres de large. Étant donné l'altitude de 3700 mètres, le climat est rude et désertique. Pour un Québécois habitué à beaucoup de verdure, à la présence d'arbres et au rythme des saisons, l'Altiplano représente un changement plutôt radical. La végétation se limite à quelques cactus et des touffes d'herbe. Des descendants des Incas, les Quechuas, et ceux d'un peuple pré-incaïque, les Aymaras, constituent environ 60% de la population du plateau. Puis, on compte entre 20% et 25% de Métis, et des Blancs largement minoritaires.

Je suis rattaché à l'*Instituto de investigación para la educación popular* (INDICEP), dont le nom peut être traduit par « Institut de recherche pour l'éducation populaire ». L'Institut est rattaché à une radio éducative mise sur pied quelques années avant mon arrivée par un oblat canadien, Jacques B. Gélinas, Radio Emisoras Bolivia. Les radios éducatives sont fort répandues en Amérique latine au début des années 1970. Elles permettent de donner de l'information dans un contexte où l'analphabétisme sévit. Elles deviennent également une solution de rechange aux médias officiels dont le contenu reflète la réalité des couches sociales aisées et qui ne recourent qu'à l'espagnol. Pourtant, la population indienne, majoritaire, parle d'abord et avant tout les langues indiennes, surtout le quechua. C'est pourquoi la stratégie de Radio Emisoras Bolivia repose sur la diffusion de l'information en langue indienne et en espagnol, la présence de nouvelles locales trop souvent ignorées par les grands médias et la préoccupation pour l'éducation populaire et l'alphabétisation.

Jacques B. Gélinas – Santiago, comme tout le monde l'appelle – est un véritable développeur. Il veut explorer ce qu'il est possible de faire en éducation populaire, en plus de l'alphabétisation, et il compte sur les chercheurs pour cela. Déjà, ces derniers contribuaient aux campagnes d'alphabétisation, à la préparation d'outils et de matériel pédagogiques ainsi qu'à la formation de multiplicateurs. Essentiellement composée de Boliviens, sauf moi, l'équipe de recherche mise sur un travail de terrain dans les villages de l'Altiplano pour ouvrir de nouvelles pistes en éducation populaire.



Photo prise en Bolivie avec, de gauche à droite, le fils de Michel Blondin, Éric, puis Michel, sa fille Violaine et Jaime Sanchez de l'INDICEP.

LES ACTIONS ENTREPRISES PAR L'INSTITUT

Pour réaliser notre travail de terrain, nous partons pendant quatre ou cinq jours à la fois dans divers villages de la région. Il n'y a pas d'électricité à l'époque. Nous couchons à l'école du village ou dans des maisons mises à notre disposition. Comme les gens travaillent le jour à leur champ ou à la garde de leurs animaux (moutons et lamas) et que nous sommes géographiquement près de l'équateur, la nuit arrive vers 18 h et la formation se fait le soir, à l'éclairage des lampes à l'huile.

Lors de ces visites, une partie du travail est fait avec les formateurs. Nous vérifions l'application des programmes et nous cernons les difficultés qu'ils rencontrent, afin de préparer leur perfectionnement éventuel. En plus des tâches habituelles d'encadrement des formateurs, nous discutons avec les responsables des villages de leurs préoccupations, nous observons leur façon de vivre et nous nous efforçons d'analyser leurs besoins en termes d'éducation, dans le but de développer de nouvelles pistes en éducation populaire.

Le travail d'observation nous amène, par exemple, à mettre sur pied un programme de formation en mathématiques. Pour répondre à la demande de développer un tel programme, la première étape consiste à nous rendre dans les marchés publics pour découvrir comment les marchandes qui ne savent ni lire ni écrire font leurs calculs pour additionner les sommes des achats et établir la remise de la monnaie. Les observateurs sur le terrain font remarquer qu'elles procèdent avec les dizaines. L'addition de crottes de moutons séchées facilite les opérations. Il s'agit d'une méthode ancestrale transmise de génération en génération. En la systématisant, l'équipe en vient à réaliser un programme de formation en mathématiques.

L'alphabétisation occupe une partie importante à l'Institut. Je découvre alors l'approche d'éducation populaire de Paulo Freire. Dans cette perspective, l'Institut élabore une démarche d'apprentissage de la lecture et de l'écriture permettant un processus de conscientisation. On utilise des tableaux aux lignes élémentaires qui permettent aux gens de réfléchir sur leur réalité sociopolitique, tout en apprenant à lire et à écrire les mots de leur vie quotidienne. Eux-mêmes d'anciens analphabètes, les formateurs connaissent à fond la langue et la culture des apprenants, puisqu'ils proviennent du même milieu.

Encadré 18 – L'éducateur brésilien Paulo Freire

Paulo Freire naît en 1921 à Recife, au Brésil. Il développe sa méthode d'alphabétisation dans un contexte où, au début des années 1960, un gouvernement populiste encourage l'alphabétisation, afin de permettre au peuple de voter. Pour Freire, l'alphabétisation traditionnelle est une véritable domestication des esprits. Les adultes y sont traités comme des enfants; on nie leur expérience de vie et on les place en position de dépendance à l'égard du maître.

Il met au point une méthode où les apprenants sont placés en situation de créateurs et de sujets, tant sur le plan de l'apprentissage du code écrit que de l'action sur leur propre réalité. Pour y arriver, les responsables débutent par une recherche des mots utilisés dans la vie quotidienne des apprenants et ayant une richesse sociale, dans la mesure où ils sont révélateurs de préoccupations et de défis. C'est lors d'une discussion autour d'une illustration inspirée par un de ces mots que les participants décortiquent leur réalité et envisagent des actions pour la transformer. Sur le plan linguistique, les exercices font en sorte que les apprenants joignent des syllabes pour découvrir l'écriture des mots.

Paulo Freire généralise sa méthode d'éducation populaire à d'autres démarches que l'alphabétisation. Il en dégage les principes essentiels dans son ouvrage *Pédagogie des opprimés* (publié pour la première fois en 1969) :

- dans un milieu donné, il importe de repérer d'abord les thèmes « générateurs », c'est-à-dire les thèmes ayant une charge existentielle (partir du vécu);
- puis, il s'agit de préparer le matériel pédagogique en codifiant la situation dans une image, une saynète ou un autre format;
- avec le groupe, on procède à la décodification de la situation. L'éducateur ne fait pas de discours, mais il procède plutôt par un questionnement critique. Il vise à faire en sorte que les participants relèvent les contradictions et les problèmes, puis en arrivent à les expliquer en considérant les actions humaines qui les maintiennent. De cette manière, les apprenants se détachent des explications magiques et du fatalisme ;
- les participants sont mis au défi d'entreprendre des actions pour changer la situation. En effet, la conscientisation suppose un lien inséparable entre conscience et action.

Freire décède en 1997. On lui reconnaît d'avoir appuyé une conception moderne de l'éducation des adultes et théorisé une approche de l'éducation populaire avec des populations dominées, marginalisées et exclues sur divers plans.

Les tableaux utilisés pour l’alphabétisation sont constitués d’esquisses des situations de la vie quotidienne. Ils favorisent les échanges sur leur réalité de *campesinos* (paysans) et fournissent l’occasion d’apprendre à lire et à écrire les mots de leur vie. Les situations concernent, par exemple, la préparation des repas ou encore la garde des troupeaux de lamas ou de moutons. À mesure que les gens utilisent les mots les plus signifiants pour eux, le formateur les écrit au tableau. Ainsi, les participants apprennent à reconnaître les mots et à les écrire, tout en continuant à discuter de leur réalité. À l’aide de ces images, un dialogue guidé par le formateur prend place entre les participants sur leur réalité. C’est ainsi qu’ils prennent progressivement conscience de leur réalité et que se construit la volonté d’œuvrer au changement de la société. Radio Emisoras Bolivia s’inspire des méthodes de Paulo Freire pour son travail d’éducation populaire. C’est ainsi que je découvre les textes de ce pédagogue brésilien et me familiarise avec sa pensée et ses méthodes.

MA CONTRIBUTION À L’INSTITUT ET MA RÉTRIBUTION

L’équipe de recherche dont je fais partie se compose de quatre ou cinq personnes. Deux d’entre elles possèdent une formation universitaire en sociologie et en ethnologie, les autres étant des gens du terrain, avec une connaissance approfondie de la culture et des langues indiennes. Je travaille souvent avec un maître multiplicateur, un Aymara. Il n’a pratiquement pas d’instruction, mais il réussit très bien son travail d’instructeur et d’encadreur. La situation est amusante. Malgré mon faible niveau de connaissances de l’espagnol, je fais moins de fautes que lui dans cette langue, mais je n’ai pas l’avantage de parler ni le quechua ni l’aymara. Il dirige avec habileté et efficacité une équipe d’alphabétiseurs, en plus de nous initier à la vie des villages où nous allons.

Plus précisément, mon principal apport consiste à questionner et à faire expliciter les observations que nous recueillons lors de nos visites. Par la suite, je rédige des rapports qu’un spécialiste de l’Institut révise. C’est notamment sur la base de ces rapports que nous poursuivons nos travaux.

Nous explorons de cette façon la piste de la formation en matière de santé, en nous appuyant sur les traditions favorables à la santé de ces populations. Nous commençons par examiner les habitudes alimentaires et le rôle du soignant traditionnel, le *yatiri* (mi-sorcier, mi-prêtre) dans la tradition autochtone de santé. Nous découvrons la sagesse ancestrale qui se cache derrière des comportements qui peuvent nous apparaître déroutants à première vue. Nous devons malheureusement abandonner cette piste, faute de ressources nous permettant d’approfondir les connaissances dans ce domaine.

Une autre exploration faite par l'équipe concerne les moments les plus propices pour faire de la formation. Il faut savoir que la population d'un village est très dispersée. En effet, un tout petit noyau de personnes habite quelques maisons autour d'une église et d'une école. Le reste de la population est répartie sur des distances importantes, car le sol est très difficile à cultiver et les animaux ont besoin de grands espaces pour se nourrir. On cherche à savoir s'il est possible de profiter des occasions où les paysans se retrouvent au village pour entreprendre des activités de formation. On découvre qu'effectivement ils se retrouvent une fois par mois, plus ou moins, pour une des nombreuses fêtes inscrites dans leur tradition. Ces fêtes revêtent un caractère religieux selon un double rite : les uns officiels à l'église, les autres traditionnels, avant l'aurore, dans des lieux sacrés où l'on procède à des sacrifices d'animaux. Ces fêtes sont toujours l'occasion de réjouissances et l'alcool coule à flots. Nous réalisons que la formation n'a pas sa place dans ces conditions.

L'expérience que je vis m'amène à réfléchir à la question du développement. Je couche par écrit mes pensées dans un texte qui circule dans les milieux de la coopération d'alors. J'insiste sur la dimension d'échange entre les cultures et sur les avantages que nous pouvons tirer de la fréquentation et de la connaissance des gens du Sud. Parmi tout ce qu'ils peuvent nous apprendre, je pense à l'équilibre de vie, même en période de travail intense. Je pense également à l'importance de la communauté, malgré l'isolement géographique. Pour ma part, je m'enrichis des connaissances en éducation populaire, l'Amérique latine ayant une longue avance sur le Québec. Je saisis davantage l'importance de la dimension culturelle des interventions, même si j'y étais attentif auparavant.

Sur un plan plus personnel, le temps passé ici et au Mexique me permet d'être en famille et de rattraper mes absences quand je travaillais dans le quartier Saint-Henri. Je viens dîner à la maison régulièrement lorsque je travaille au bureau, à Oruro, soit deux ou trois semaines par mois, car le bureau ferme pendant deux heures à l'heure du dîner. Cela est d'autant plus nécessaire que la vie sur l'Altiplano nécessite plus de repos.

LES ALÉAS DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE

En 1971, un changement violent de gouvernement se produit. Il s'agit là d'un des nombreux coups d'État qu'a connus la Bolivie. La nouvelle dictature militaire met en péril notre institution, à cause de notre engagement politique auprès des démunis. D'ailleurs, deux de mes proches collègues sont tués au cours des journées de violence qui s'ensuivent. Dans mon cas, je dois me cacher une semaine à la demande de la direction de l'Institut. C'est la deuxième fois que je le fais depuis mon arrivée en Bolivie.

Nous connaissons des problèmes de santé, à cause du mal de l'altitude. Ma conjointe souffre du manque d'oxygénation et on doit descendre quelques jours à Cochabamba, afin qu'elle puisse récupérer. De mon côté, je tolère l'altitude, sauf lorsque je fais des efforts physiques. Cependant, je contracte une hépatite. C'est la conséquence de partager de près la vie de la population locale. Je pense être entré en contact avec le virus lors d'une fête. Dans les célébrations, le verre de *chicha* (bière maison faite à base de maïs) fait le tour du groupe des 20 ou 30 personnes présentes. Refuser le verre signifie que l'on s'exclut du groupe et on blesse les gens. Pourtant, je suis prudent en matière de prévention pour ma santé et du fait que la *chicha* met à l'épreuve les estomacs occidentaux. Malgré tout, je ne peux me soustraire à cette habitude culturelle.

Pour me remettre de mon hépatite, je dois descendre à plus basse altitude et me mettre au repos presque total pendant un mois, en veillant avec soin à mon alimentation. Je suis accueilli chez les oblats à Cochabamba. Je profite de l'occasion pour découvrir la littérature latino-américaine que je lis, à l'époque, dans la langue originale. Par le plus grand des hasards, quelques semaines avant ma maladie, nous avons accueilli chez nous un couple de Canadiens anglais, D'Arcy Martin et son épouse Anita Shilton, qui connaît bien la littérature latino-américaine et qui m'a laissé une liste des ouvrages majeurs de cette très belle et très riche littérature. En arrivant à Cochabamba, je vais m'approvisionner à une librairie. Je découvre, entre autres, Gabriel García Márquez et devore en espagnol son célèbre roman, *Cent ans de solitude*, un véritable feu d'artifice.

Je récupère plutôt difficilement de l'hépatite. Les responsables de CUSO exigent que je me rende à Toronto pour passer des examens médicaux plus approfondis. Ils sont inquiets de la fragilité de ma santé. Au résultat positif des examens, ils me proposent de faire une tournée de conférences de trois semaines, au Québec, sur mon expérience de coopérant en Amérique latine. C'est une occasion pour moi de parler de coopération et d'éducation populaire.

Dans mon itinéraire de retour en Amérique latine, les responsables du SUCO me demandent de passer par le Brésil et d'y faire quelques rencontres pour explorer la possibilité d'y créer un programme SUCO. Le moment le plus touchant de ce court séjour est une rencontre à Recife avec monseigneur Hélder Pessoa Câmara (décédé en 1999), l'un des apôtres les plus connus et crédibles de la théologie de la libération, parce qu'il met en pratique ses principes, notamment celui de vivre dans des conditions semblables à celles de la population. Lui-même ne vit pas dans le palais épiscopal, mais dans la sacristie de son église, où je le rencontre.

Après mon retour en Bolivie, les conditions de travail deviennent extrêmement difficiles, à cause du nouveau gouvernement d'extrême droite. Après réflexion et discussion avec les gens d'INDICEP et de CUSO,

je prends la décision difficile de revenir au Québec. Décision sérieuse, parce que mes enfants ont commencé leur année scolaire. Et puis mon épouse s'est beaucoup liée à ce pays difficile au premier abord, mais fort attachant lorsqu'on connaît les gens et la culture. En tant qu'étrangers, nous sommes d'autant mieux acceptés que nous y vivons avec nos enfants et que nous nous intéressons beaucoup à leur façon de vivre, à leur histoire et à leur culture. Nous sommes en Bolivie depuis un peu plus de deux ans. J'adore y travailler et y vivre, mais je crains les difficultés du retour en termes d'acclimatation et de recherche d'emploi. Je ne m'imaginais pas non plus en coopération internationale pour la vie. Plus je retarde mon retour, plus la recherche d'emploi sera difficile, car les gens m'auront oublié. Le fait que la situation politique soit très difficile m'aide à prendre cette décision, même s'il est possible de rester encore quelques mois. D'ailleurs, l'avenir de l'Institut est incertain.

J'ai la chance, avant même de quitter la Bolivie, d'être engagé par SUCO comme responsable des activités canadiennes. Cela, après avoir reçu une offre de devenir l'adjoint de Paul Gérin-Lajoie, alors président de l'ACDI.

MES DÉBUTS AU SUCO EN TANT QUE RESPONSABLE DE L'ÉDUCATION AU DÉVELOPPEMENT (1972-1975)

En juin 1972, de retour d'Amérique latine à Montréal, j'entre rapidement en fonction au SUCO. Je dirige une équipe importante qui est responsable de la partie francophone de SUCO/CUSO, à l'exclusion de l'envoi à l'étranger des coopérants. Autrement dit, mon équipe veille à la formation des coopérants – du moins, à mes débuts –, à l'accueil au moment de leur retour, à l'information et à l'éducation au développement. Je suis responsable d'une équipe de 35 personnes et je peux compter sur un budget important. Nous avons une dizaine de bureaux régionaux au Québec et à Moncton, et chacun d'eux peut compter sur une petite équipe de trois ou quatre personnes.

L'équipe est majoritairement composée d'anciens coopérants d'Afrique. Il n'y a que moi qui reviens d'Amérique latine. Ces anciens coopérants gardent une certaine nostalgie du continent africain. Ils sont jeunes. Partis à la fin du cours classique ou après quelques années d'université, ils sont restés deux ou trois ans à l'étranger. La majorité a vécu, sur le plan de la coopération, une expérience d'enseignement en Afrique, tout juste quelques années après la décolonisation toute récente. Ces anciens coopérants, en plus de contribuer au recrutement de futurs coopérants, veulent trouver une façon d'établir un lien entre leur expérience à l'étranger et leur engagement au Québec. Comme j'ai des contacts avec le mouvement populaire du Québec, contacts qui datent de l'époque où je travaillais en animation

sociale, nous nous donnons la mission de développer une approche en lien avec les groupes populaires d'ici. On explore les façons de tisser des liens entre les actions et les organisations du tiers monde, d'une part, et ce qui se passe dans les mouvements populaire et syndical du Québec et des provinces Maritimes, d'autre part.

Le volet de l'éducation au développement ou de l'éducation du public n'est qu'embryonnaire à mon arrivée. J'en fais l'axe principal de notre travail et on le développe rapidement. Le passage d'un organisme qui se définit presque exclusivement par l'envoi, en Afrique, de jeunes coopérants frais émoulus des collèges classiques à un organisme impliqué dans les débats sociaux provoque des tensions. Elles mettent principalement en scène les deux grandes équipes de SUCO : la coopération, d'un côté, et l'éducation au développement, de l'autre. L'équipe de coopération est dirigée par Jean Pelletier, devenu journaliste par la suite et qui est le fils de l'ex-ministre Gérard Pelletier. Elle considère que nos interventions mettent en jeu l'existence même de la partie coopération de l'organisme. Cette tension amène la direction à confier la formation des coopérants à l'équipe de coopération, alors que j'en étais responsable auparavant.

Encadré 19 – Les innovations sociales

Le mot « innovation » fait partie depuis bien longtemps du vocabulaire des sciences sociales et ce n'est qu'au début des années 1980 que sa combinaison avec l'épithète « sociale » fait sa véritable apparition dans la francophonie (Chambon, David et Devevey, 1982). Au Québec, à la fin des années 1980, les sociologues Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque, cofondateurs du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) l'utilisent en réaction au discours régnant centré sur les innovations technologiques qui combinent de façon parfois spectaculaire micro-informatique et mécanique.

On peut définir les innovations sociales comme des solutions de rechange aux normes ou aux pratiques sociales établies. Il s'agit de nouvelles façons de penser les rapports entre les groupes sociaux ou encore les rapports entre la société, d'une part, et l'économie, le politique ou la nature, d'autre part. Les innovations prennent la forme de nouvelles normes, règles de conduite ou manières de faire qui émergent en discontinuité avec les pratiques antérieures et qui trouvent preneurs; en effet, le fait que les innovations soient diffusées et adoptées les distingue des expérimentations qui sont souvent sans lendemain. C'est en ce sens que Michel Blondin a combiné des savoirs pour en faire des façons inédites d'intervenir qui se sont propagées. Ce fut d'abord le cas avec l'animation sociale qui a été reprise dans d'autres milieux et qui a été enseignée dans les universités. Par la suite, il a contribué à l'accentuation de l'éducation au développement au SUCO.

De telles innovations dépassent l'intervention proprement dite et concernent de fait les différents niveaux de la société. Les innovations sociales comportent une dimension générale ou macro, car elles altèrent les idées qui ont cours dans la société et les structures sociales de façon plus ou moins importante. De plus, elles recèlent également une dimension organisationnelle ou méso, puisqu'elles influencent les lieux où sont réunies des ressources de différentes natures (les organisations) et leurs stratégies. Par ailleurs, elles comprennent une dimension individuelle ou micro, dans la mesure où les personnes modifient leurs perspectives et leurs conduites. Parcourons brièvement ces différents niveaux à travers le récit de Michel Blondin.

Sur le plan macro, les sciences sociales s'intéressaient depuis un certain temps déjà à cette dimension, c'est-à-dire aux facteurs sociétaux et aux structures sociales qui influencent l'émergence des innovations sociales (Morsa, 1963). Dans cette perspective, les années 1970 et 1980 ont constitué un contexte favorable aux innovations sociales. Dans leur ouvrage, Chambon, David et Devevey (1982) s'intéressaient aux innovations sociales et en particulier aux valeurs de liberté, de démocratie et d'autonomie qui se répandent alors en Occident. Ils estiment que la hausse généralisée du niveau d'éducation, l'action des médias de masse et, si ces auteurs avaient pu considérer la fin des années 1990, la mise en place des réseaux dans la société informationnelle avec les technologies de l'information (Castels, 2000a, 2000b) ont favorisé les innovations sociales. D'ailleurs, ces grands phénomènes de société ont pu contribuer à des innovations politiques, comme en témoigne le printemps arabe de 2011, dans la mesure où les technologies de communication ont joué un rôle d'information et de coordination pour la mobilisation. En revanche, des facteurs culturels peuvent freiner les innovations par l'attachement à des schèmes de pensée et à des pratiques constitutifs de l'habitus (Bourdieu, 1980).

Comme on le voit, il peut exister un contexte favorable aux innovations, mais celles-ci nécessitent également l'action délibérée en vue du développement d'innovations spécifiques. C'est ainsi que nous le voyons dans le récit de Michel Blondin : une innovation sociale – l'animation sociale – a suscité d'autres innovations sociales. Pendant les belles années du Conseil des œuvres de Montréal et par la suite, se sont développées de nouvelles associations visant à donner du pouvoir aux résidents, aux jeunes, aux femmes, aux personnes ayant des problèmes de santé mentale et des incapacités, etc. (Chambon, David et Devevey, 1982, p. 50; Bélanger et Lévesque, 1992; Cros, 1998).

Sur le plan méso, peu d'acteurs peuvent agir directement sur des institutions sans avoir mobilisé, au préalable, des groupes sociaux en faveur d'un changement. En ce sens, les transformations des structures qui améliorent la vie quotidienne résultent le plus souvent d'une action entreprise sur un plan méso qui suppose, entre autres, une agrégation de ressources variées

dans un espace localisé et spécifique dans le temps. Il est intéressant de mettre en parallèle les préoccupations stratégiques de Michel Blondin (appuis dans le conseil d'administration du SUCO et certains principes de diffusion des innovations dans les organisations). En effet, pour Delbecq (1978), certaines organisations présentent des caractéristiques favorables à l'innovation: du temps disponible, des ressources plus que suffisantes, un organe de développement établi et stable, une organisation solide avec une autorité reconnue de même qu'un personnel nombreux et qualifié. Cet auteur risquait même une planification de l'innovation sociale en sept phases: 1) le mandat initial; 2) l'exploration du problème et des besoins; 3) l'exploration des connaissances et des solutions; 4) la proposition à développer; 5) la programmation des étapes; 6) l'implantation du programme (études préliminaires, expérimentation et application); 7) le transfert (Delbecq, 1978, p. 316).

Sur le plan micro, Michel Callon (1999) estime que l'innovation connaît toujours un processus de discussion, de transformation et d'adaptation jusqu'à son terme. « Pas d'adoption sans adaptation » résume cette approche. Quatre points expliquent cette maxime: 1) les idées initiales seraient mal ficelées et les bonnes idées arrivent très souvent en fin de course; 2) le processus de conception est collectif et implique tous les acteurs qui font valoir leurs intérêts, leurs attentes et leur savoir-faire; 3) l'innovation et l'environnement se transforment mutuellement; 4) selon un « principe de symétrie généralisée », les mêmes facteurs expliquent autant les succès que les échecs. Le moins qu'on puisse dire, c'est que quelle que soit l'époque – et les débuts de Michel Blondin au Conseil des œuvres le confirment –, l'innovation sociale suppose un risque. Il s'agit d'une situation à risque puisque, en premier lieu, son élaboration et son issue sont incertaines (Thuderoz, 1997). En deuxième lieu, en tant que démarche instituante, l'innovation défie l'institué et menace de détruire l'ordre établi antérieurement (Schumpeter dans Alter, 1998). En ce sens, l'innovation heurte l'institué, c'est-à-dire qu'elle affronte la tradition, dépasse la routine et tente de surmonter les contraintes. En troisième lieu, au cours de son développement, l'incertitude plane à cause des nombreux choix qui s'offrent et des sanctions possibles associées aux diverses actions disponibles (Drais, 1998).

Dans cette approche de l'éducation au développement, je peux compter sur l'appui et la stimulation de gens comme Claude-Guy Pilon, un ancien coopérant et qui s'était impliqué dans l'action à l'époque de l'animation sociale. Il a étudié en sociologie à l'Université Laval au moment où j'y étais et a participé à l'expérience des Travailleurs étudiants du Québec. Il est plus radical que moi et me pousse en avant, ce que j'apprécie. Toutefois, en tant que responsable d'équipe, je suis soucieux d'équilibre et me préoccupe de la continuité du financement.

QUELQUES RÉALISATIONS DE L'ÉQUIPE

Sous l'inspiration de Claude-Guy Pilon et de quelques autres, l'équipe entreprend des actions vraiment intéressantes et parfois audacieuses. Nous tissons d'abord des liens avec les milieux populaires de partout au Québec. Puis, nous mettons sur pied des comités de solidarité où nous favorisons des rencontres avec des gens du Sud qui sont de passage ou que nous invitons. On met ainsi en place le soutien à diverses campagnes de solidarité. Dans chaque région du Québec et des Maritimes, certaines actions de solidarité sont décidées selon les préoccupations et les intérêts locaux, d'autres prennent la forme de campagnes nationales. Les actions menées apportent, par exemple, un soutien à des luttes qui se déroulent dans les pays du tiers monde, à la dénonciation du coup d'État au Chili dirigé par Pinochet, à l'accueil de réfugiés chiliens et argentins fuyant la dictature et à l'organisation de tournées d'information sur la situation de certains pays, dont l'Algérie et l'Angola.

C'est grâce aux ressources que nous avons et à l'engagement d'une équipe passionnée que nos actions ont un effet réel et rapide. De mémoire, voici quelques membres de mon équipe de l'époque. Jacques Fournier s'occupe d'information, de la publication d'un bulletin interne; par la suite, il travaillera de nombreuses années en CLSC et prendra souvent position dans les débats publics touchant le système de santé et de services sociaux. Dominique Boisvert fait également partie de l'équipe; il sera porte-parole du mouvement de la Simplicité volontaire et collaborera à la revue *Relations*. Robert Perreault est également des nôtres, celui qui deviendra ministre et ardent défenseur de l'environnement à Montréal. Guy Lafleur qui dirigera l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI) a travaillé avec nous.

Nos responsables en région interviennent avec la même générosité: en Abitibi, Ovide Bastien (qui sera enseignant dans un cégep et qui organisera de nombreux groupes de soutien au Nicaragua), à Sherbrooke, Denis Lemelin (qui deviendra un dirigeant du syndicat des postiers), au Saguenay, Marielle Désy, à Moncton, à Rimouski, à Trois-Rivières... Plusieurs comités de solidarité comme celui de Trois-Rivières, mis sur pied par Jean-Claude Landry, alors âgé de 18 ou 19 ans (qui deviendra travailleur communautaire et formera la relève dans ce secteur d'activité), existent encore aujourd'hui. Et c'est le cas de plusieurs autres.

Le soutien que l'on apporte aux mouvements de libération dans les pays du tiers monde nous amène à prendre des risques. La campagne d'information sur l'Angola, menée en collaboration avec OXFAM, placée sous la responsabilité de Claude-Guy Pilon, fait partie des actions d'envergure. On prend le risque de faire venir au Québec le président du Mouvement populaire de libération de l'Angola (MPLA), qui mène une lutte

armée contre le colonialisme portugais, le D^r Agostino Neto. Quelques mois après sa tournée au Québec, il deviendra le premier président noir d'Angola, un pays qui connaîtra, par la suite, une histoire tragique de divisions et d'appauvrissement. Au moment de l'inviter, on ne sait pas que le gouvernement portugais est sur le point d'être renversé.

Quoi qu'il en soit, le D^r Neto arrive à Montréal avec quelques-uns de ses cadres. Nous sommes tellement inexpérimentés et naïfs que nous n'avons pas prévu de service de sécurité. À quelques jours de l'arrivée de cette délégation du MPLA, nous prenons tardivement conscience qu'il faut assurer une sécurité minimale pour ces personnes. Un ami de SUCO nous informe qu'il a des contacts avec l'ambassade de Cuba et que les Cubains pourraient sans doute s'en charger et le faire très discrètement. Ce qui sera fait. De son côté, la police de Montréal intervient aussi. Des policiers viennent nous voir et nous disent : « Vous n'avez pas prévu de sécurité ? » Je réponds : « Non. » L'un deux poursuit : « On va s'en occuper. On va s'organiser pour qu'il y ait toujours au moins deux policiers en civil avec vous pour vous protéger. À l'hôtel, jour et nuit, nous allons nous assurer de la présence d'au moins deux policiers. La prudence est de mise. À l'extérieur de Montréal, nous ferons le lien avec la police provinciale. Il n'y a pas de risque à prendre. » Je n'y connais rien en cette matière...



Arrivée du D^r Agostino Neto à l'aéroport de Montréal. On peut voir sur la photo, de gauche à droite, José Eduardo dos Santos, Dominique Boisvert, Michel Blondin, l'épouse du D^r Neto et le D^r Neto.

Lorsque le gouvernement portugais est renversé, en avril 1975, la délégation angolaise est à Montréal. Évidemment, nous devons revoir nos plans, car le D^r Neto suit de très près ce qui se passe là-bas. Lui, il demeure à Montréal. D'autres membres de son équipe assument les conférences prévues en région. Le leader est en contact téléphonique permanent avec ses alliés et ses troupes. Pour toutes ces raisons, on réalise qu'il s'agit d'une campagne d'information très risquée, à la limite de ce que nous pouvons faire. Mais elle a une incidence considérable. Pour nous, c'est un succès.

Durant la même période, nous soutenons une autre opération de solidarité internationale d'importance. Il s'agit d'une collaboration avec la CSN et la CEQ², pour la tenue d'une conférence, la Conférence internationale de solidarité ouvrière (CISO). L'événement se tient en juin 1975, en présence de nombreux représentants de travailleurs du Sud. Le Centre international de solidarité ouvrière, également désigné CISO, voit le jour, afin de poursuivre le travail de sensibilisation et d'éducation amorcé par cette conférence. La CISO existe toujours aujourd'hui. À l'époque, nous prêtons à la CISO une équipe dirigée par Claude-Guy Pilon. De plus, nos moyens nous permettent de soutenir financièrement la tenue de cette conférence.

Enfin, ma fonction au SUCO favorise la diffusion de ce qui se fait en Amérique latine en matière d'éducation populaire. C'est ainsi que nous publions un cahier sur Paulo Freire (*Le dossier Paulo Freire*) en 1974 et collaborons à deux publications de l'Institut de coopération pour l'éducation des adultes (ICÉA³) dans la collection « Pièce au dossier » : *L'éducation populaire en Amérique du Sud* que je prépare et qui est publié en 1971, avant même que j'arrive au SUCO, et un dossier sur le CIDOC, le centre fondé par Ivan Illich à Cuernavaca et auquel je collabore. Je préside également un colloque sur l'éducation populaire organisé par l'ICÉA en 1972 ou 1973.

MES CONTACTS AVEC L'ICÉA

L'ICÉA s'avère important pour moi. Vers 1964 ou 1965, j'ai commencé à être en contact avec cet organisme. À ce moment, l'ICÉA est dirigé par Madeleine Joubert qui vient tout juste d'engager un jeune professionnel qui devient rapidement un collaborateur et un ami, Paul Bélanger. Celui-ci

-
2. La CEQ changera, en 2000, sa dénomination « Centrale de l'enseignement du Québec » pour celle de « Centrale des syndicats du Québec » (CSQ).
 3. De sa fondation en 1946 et jusqu'en 2004, l'ICÉA désignait « l'Institut canadien d'éducation des adultes ».

a étudié l'éducation des adultes en Angleterre et a développé des contacts avec des chercheurs européens. Il s'intéresse de près à ce que nous faisons en animation sociale. Je serai pendant longtemps en contact étroit avec lui. Il joue un rôle important en nous aidant à réfléchir sur ce que nous faisons et à établir des liens avec des expériences semblables, ici et ailleurs. De plus, il sait nous encourager et nous appuyer. Son soutien est précieux, car nous vivons dans l'insécurité de tester de nouvelles approches. L'innovation est stimulante, mais également exigeante, parce qu'on vit souvent dans l'incertitude.

Ce soutien intellectuel et moral se poursuit quand je suis au SUCO. Paul Bélanger met en valeur le développement et la promotion de l'éducation populaire à la façon de Paulo Freire. On reconnaît à Paul Bélanger sa contribution au développement d'approches d'éducation populaire non traditionnelles au Québec. Il me convainc de devenir membre du conseil d'administration de l'ICÉA et de participer à différents comités, dont celui des politiques en éducation des adultes, le comité principal d'alors. Cela me permet de rester branché sur ce qui se fait ailleurs au Québec. Je dois sans doute à l'appui de Paul ma nomination à la Commission Jean ou Commission d'étude sur la formation professionnelle et socio-culturelle des adultes (1979-1980) qui a étudié à fond l'éducation des adultes au Québec et formulé des analyses et des recommandations que plusieurs trouvent encore tout à fait pertinentes aujourd'hui.



Les membres de la Commission Jean en 1980. Michel Blondin est assis au bout de la table, à l'extrême droite.

MA RÉFLEXION SUR LES STRATÉGIES DÉPLOYÉES AU SUCO

Vers la fin de mon travail au SUCO, je m'impose d'écrire un texte sur les objectifs et la stratégie d'éducation au développement au sein de l'organisme (Blondin, 1975). En voici quelques extraits:

- [...] renverser le message de pitié et de misère relié à l'image du tiers monde que nous avaient transmis les missionnaires... Nous voulions transmettre à la population québécoise l'idée que la solution des problèmes du tiers monde ne résulterait pas de la pitié, de la condescendance ni de la charité en provenance des pays riches...
- au contraire, dans une première étape, il nous fallait faire découvrir à la population québécoise qu'un certain nombre de pays du tiers monde possédaient des richesses d'expérience politique et de vie communautaire que nous avions tout avantage à connaître pour l'amélioration de notre propre situation...
- cela nous permettrait de définir de nouveaux liens entre nous et le tiers monde qui reposent sur l'égalité et la solidarité...

La stratégie éducative reposait sur le principe suivant: concevoir une éducation à la solidarité internationale qui s'exprime à travers des actions concrètes et qui soit facteur de mobilisation. Les informations n'étaient apportées que progressivement et à la mesure des besoins de l'action. Ces informations devaient être conçues et formulées de façon telle qu'elles suscitent l'engagement.

Plusieurs autres réfléchissent avec moi à l'éducation au développement. Un de ceux-là, Claude-Guy Pilon (1975), écrit:

[...] une restructuration [de SUCO] en 1972 marque le tournant décisif et qui voit la création et le développement d'un réel programme d'éducation du public... Ce programme est alors axé sur la considération de ce que le tiers monde peut nous apprendre au plan culturel, socioéconomique et politique. Il s'articule autour d'une pédagogie ou stratégie éducative ainsi énoncée (septembre 1972): partir du vécu, s'insérer dans des activités existantes, agir par des multiplicateurs et s'entourer de collaborateurs. L'objectif à atteindre était le développement de la conscience internationale dans les régions.

Dans cette perspective, nos alliés sont d'anciens coopérants qui semblent enfin trouver la façon de poursuivre leur engagement et de se ressourcer. Pour plusieurs d'entre eux, le retour d'un séjour prolongé de coopération internationale ne va pas de soi. Autrement dit, ce virage entrepris par SUCO en matière d'éducation au développement offre aux coopérants de retour au pays une occasion de s'engager en continuité avec ce qu'ils ont connu à l'étranger et de se réinsérer au Québec, en contact avec les milieux populaires et progressistes. Cette stratégie éducative et ces actions ont un effet considérable.

La situation des coopérants de retour m'amène d'ailleurs à écrire un texte à ce sujet, texte qui leur servira longtemps d'outil de réflexion à leur retour de mission. Vivre une expérience de coopérant volontaire à l'étranger, c'est intense. Et le choc est souvent plus fort au retour dans le pays d'origine qu'à l'arrivée dans le pays d'accueil.

Sur un autre plan, notre stratégie prévoit la formule des soupers de la faim pour le financement d'initiatives populaires en solidarité internationale. Il s'agit en quelque sorte d'une reprise de ce que les Chantiers avaient entrepris vers 1963 pour soutenir des projets dans les quartiers populaires de Montréal.

L'IMPORTANCE DE MES ALLIANCES DANS L'INNOVATION

Les innovations entreprises au SUCO en matière d'éducation au développement supposent des changements, des résistances et des batailles politiques. Je réalise que plusieurs anciens coopérants siègent au conseil d'administration du SUCO, dont certains préconisent une approche traditionnelle de coopération. Et puis, le directeur du SUCO à Ottawa s'oppose au courant naissant d'éducation au développement. Il mène une bataille rangée contre nos positions. Je me rends compte qu'il est nécessaire d'avoir des appuis au sein du conseil d'administration. Mon équipe identifie de futurs candidats pour siéger au conseil d'administration de SUCO/CUSO (à l'époque, les deux organismes se partagent le même conseil d'administration) du côté francophone, candidats qui se montrent ouverts à notre approche, et nous faisons en sorte qu'ils soient élus à cette instance. Puisqu'il s'agit de candidats tout à fait valables, ils sont acceptés sans problème. De cette manière, le Conseil en arrive à partager notre vision de la solidarité internationale et nous protège en quelque sorte. Nous travaillons avec ses membres en marge des réunions pour faire avancer les idées auxquelles le directeur s'oppose. Nous avons très peu de marge de manœuvre. Nous arrivons à un point où il faut choisir entre lui ou moi, puisqu'il ne semble pas y avoir de place pour nous deux au sein de l'organisation. Au bout du compte, c'est lui qui part.

Durant mes années au SUCO, je suis en contact avec ce qui se fait de semblable à Toronto, grâce à un ami que j'ai connu en Amérique latine, D'Arcy Martin, qui deviendra plus tard, comme moi, permanent à la formation au Syndicat des métallos. Nous échangeons nos expériences et nos réflexions.

L'innovation sociale comporte des exigences stratégiques et politiques importantes, sans lesquelles on se fait clouer le bec et isoler. Les alliés revêtent une importance majeure, de même que la force et la complicité de l'équipe de direction. L'équilibre est difficile à trouver entre la loyauté envers l'organisation qui nous emploie et le fait de s'en servir pour faire avancer des causes auxquelles on croit.

Encadré 20 – La gestion politique de l'innovation

« C'est la force de notre engagement qui nous a "obligés" à innover. Nous devons trouver de nouvelles réponses et de nouvelles voies d'action. Cela nous amenait à rejeter des approches traditionnelles, car les valeurs sur lesquelles elles reposaient allaient à l'encontre de celles qui nous animaient. Nous voulions transformer des situations existantes. Et c'est ainsi que nous avons dû innover, sans le nommer ainsi à ce moment-là. Nous voulions changer des choses dans la société. L'innovation était aussi le résultat de notre formation, car la majorité d'entre nous étaient issus des sciences sociales où nous avons été initiés aux idées modernes et progressistes.

[...]

Dans les trois cas, les changements et les innovations n'allaient pas de soi. Il fallait vaincre plusieurs obstacles, gérer des adversaires, se construire des complicités. Voici quelques obstacles que nous avons à vaincre :

- les autres [membres des] équipes des organisations où nous œuvrions avaient peur que nous mobilisions trop de ressources, que nous mettions en péril ce qu'eux-mêmes faisaient. Ils se considéraient eux aussi fragiles ;
- bien sûr, cela heurtait des habitudes bien établies et des rapports de force existants ;
- ce que nous faisons, presque personne ne l'avait fait avant nous. Il n'y avait pas de précédents auxquels se référer ;
- et cela dérangeait tout le monde ! Même si parmi les gens inquiets de ce que nous faisons il y avait bien des gens prêts à nous [soutenir].

[...]

Dans un tel contexte où de tels projets risquent de ne pas faire l'unanimité, l'équipe doit s'assurer d'une gestion politique de ses actions. En voici quelques dimensions :

- s'appuyer sur un mandat large qui laisse toute la place nécessaire aux innovations ;
- s'assurer d'avoir les appuis politiques nécessaires à la réalisation du projet de transformation, ce qui ne se fera pas sans bouleverser des habitudes. Cela pourra aller jusqu'à s'assurer d'avoir des alliés fiables à la direction au CA lorsque cela est possible ;
- gérer les opposants présents dans toutes ces situations, en s'en faisant des alliés, en les neutralisant ou en les écartant ;
- enfin, il est prudent de prendre les moyens pour avoir des appuis extérieurs solides qui donnent soutien et prestige à l'innovation : experts, journalistes, etc. Les dirigeants des organisations sont rassurés lorsque des gens d'influence de l'extérieur manifestent de l'intérêt et apportent leur soutien. »

Ce type d'alliance s'est toujours avéré essentiel pour moi. Il découle de l'indispensable conscience des dynamiques politiques quand on valorise l'innovation. Composer avec cette dynamique et intervenir sur ce plan s'apprennent. Pour ma part, j'ai commencé à l'acquérir dans les années 1960 et cela m'a permis de maintenir en vie une équipe d'animation sociale. C'est ainsi que je suis allé chercher l'appui de l'archevêché par l'intermédiaire de leaders influents du milieu catholique comme Pauline Vanier, veuve de l'ex-gouverneur général du Canada, et comme le Dr Paul David, père de Françoise, qui dirigeait l'Institut de cardiologie de Montréal. J'ai fait la même chose avec des dirigeants de l'Action catholique canadienne comme Claude Ryan, directeur du *Devoir* par la suite, ou Jean-Claude Leclerc, journaliste au même endroit. De même, je maintiens des contacts avec la direction de la CSN et de la FTQ, qui devenaient ainsi des alliés.

Je trouve essentiel d'avoir à mes côtés une équipe active et complice, avec laquelle je discute de stratégie. De plus, je garde le contact avec des alliés extérieurs. Par exemple, au SUCO, dont le financement provient presque à 100% de l'ACDI, je m'assure d'avoir des relations avec des personnes fiables de l'organisme qui peuvent me défendre et m'informer.

SUCO, UN BON MOMENT POUR MOI

J'arrive au SUCO en juin 1972 et le quitterai en juin 1975. Pendant tout ce temps, j'aime ce que je fais et j'y prends plaisir. Je m'entends bien avec les membres de mon équipe et j'ai les moyens financiers et décisionnels pour mener à bien notre conception de la solidarité internationale en lien avec les forces vives du Québec et de l'Acadie.

Ainsi, la façon dont l'équipe et les actions se développent au SUCO permet à notre approche d'avoir, pendant quelques années, une influence considérable sur les autres organisations de coopération internationale, comme Développement et Paix et OXFAM. Avec OXFAM, nous menons quelques campagnes d'information. Avec Développement et Paix, nous collaborons au comité des programmes et nous mettons en commun nos réseaux dans certaines campagnes de solidarité internationale.

Modestement, mais réalistement, SUCO devient, sous ma direction, un acteur majeur dans la mise en place de la solidarité internationale au Québec et dans la réinsertion des coopérants de retour, en les invitant à s'engager dans l'action sociale au Québec. SUCO collabore également à la diffusion des expériences et des connaissances sur l'éducation populaire développées en Amérique latine, laquelle est en avance sur le Québec en cette matière. L'éducation populaire se répandra au Québec, dans les années suivantes, y compris dans les institutions publiques.

Sur le plan personnel, je vis pendant ma période au SUCO quelques difficultés. À l'automne 1972, je me sépare de ma première femme. Nous réalisons que nos chemins se séparent. Le plus ardu pour moi est la séparation de mes enfants, avec qui je me suis beaucoup rapproché. On est encore à l'époque où la garde partagée n'existe pas et où les pères en sont réduits à de courtes visites les fins de semaine. Comme cela est pénible! D'autant plus que l'intégration de mon fils à l'école primaire est difficile, puisqu'il a pratiquement oublié son français, ce dont nous n'étions pas vraiment conscients. Quoi qu'il en soit, pendant mon passage au SUCO, je rencontre Diane Martin qui deviendra ma deuxième épouse. Elle revient d'un séjour de coopération en Côte d'Ivoire où elle a enseigné l'économie à l'Université d'Abidjan. C'est l'époque où les Ivoiriens apprennent l'histoire à la française dans des livres comportant des phrases du type: «Nos ancêtres les Gaulois!»

LA FORMATION SYNDICALE CHEZ LES MÉTALLOS (1975-1990)

Dans ce chapitre, Michel Blondin décrit la formation syndicale de type conscientisant que lui et son équipe ont élaboré chez les Métallos et qui subsiste encore aujourd'hui, dans les années 2010, à la FTQ. Ce récit permet de comprendre la mise en œuvre d'une pédagogie orientée vers la valorisation du savoir ouvrier, l'autonomie, le développement de la conscience critique et la mobilisation. Cette narration s'avère instructive pour quiconque voudrait reprendre ce type de démarche dans un autre milieu.

L'environnement de la coopération internationale que quitte le narrateur et le monde ouvrier des Métallos qu'il intègre représentent deux univers passablement différents. Pour Michel Blondin, la formation syndicale lui permet d'une certaine manière de renouer avec l'animation sociale, et plus particulièrement, avec la culture ouvrière et la formation de leaders appartenant à la base d'un mouvement social. Outre cet intérêt pour le milieu ouvrier que lui a insufflé son père, comme on l'a vu dans le premier chapitre, Michel Blondin veut soustraire son intervention aux limites des organismes communautaires, notamment la précarité des ressources et le caractère éphémère de la présence des leaders. Le mouvement syndical lui paraît plus robuste et lui permettra, croit-il, de mettre en place des mécanismes durables d'éducation en faveur du changement social.

Michel Blondin accepte donc le mandat de développer la formation de formateurs ouvriers qui assumeront les activités d'éducation syndicale de base et la formation sur d'autres thèmes, notamment la santé et la sécurité au travail. La perspective du Syndicat des Métallos consiste à développer une formation par les pairs pouvant contribuer à la démocratisation syndicale, c'est-à-dire favoriser la prise de parole,

susciter des initiatives de la part des syndiqués sur le plan de l'action, faire naître des leaders parmi la base syndicale et renforcer le leadership des représentants syndicaux.

Avec son équipe, Michel Blondin élabore une pédagogie ouvrière basée sur l'autoformation, c'est-à-dire une pédagogie expérientielle recourant à des méthodes actives et participatives, permettant aux participants de contribuer largement au contenu de la formation et cultivant chez le formateur la capacité de se réajuster de façon autonome. L'inspiration vient de l'éducation populaire pratiquée en Amérique latine et du courant de la conscientisation développé par le pédagogue brésilien Paulo Freire (voir le chapitre précédent).

Aux fins d'intégration et de connaissance du milieu, Michel Blondin consacre les premiers mois de son arrivée à une tournée des syndicats dans les différentes régions du Québec. Puis, il raconte comment a été conçue la formation des formateurs, décrit sa pratique et indique les obstacles rencontrés ainsi que les appuis dont elle a bénéficié.

UNE DÉCISION À PRENDRE

En février 1975, je reçois un coup de téléphone de Jean-Marc Carle, le frère de Gilles Carle. Jean-Marc est responsable de l'information au Syndicat des Métallos. Je l'ai connu à l'occasion de mon travail de conseiller à l'Action sociale étudiante, qu'on appelait aussi les Travailleurs étudiants du Québec, vers 1965 ou 1966. À ce moment, des travailleurs étudiants collaboraient avec le milieu syndical et l'occasion m'avait été donnée de rencontrer quelques dirigeants de la FTQ, dont le directeur des Métallos, Jean Gérin-Lajoie. Jean-Marc Carle me demande de le rencontrer en me disant : « Notre responsable de la formation est décédé l'an dernier. On a quelqu'un qui s'en occupe temporairement. Le directeur, Jean Gérin-Lajoie, a des projets de formation. Personne de l'intérieur ne peut le faire. Nous avons consulté quelques personnes, dont Guy Beaugrand-Champagne, et tous nous disent la même chose. Il n'y a qu'un gars au Québec capable de le faire, c'est Michel Blondin. Il est au SUCO, allez le chercher. »

Je lui réponds que je n'ai jamais envisagé d'aller travailler dans le milieu syndical, un milieu que je connais peu d'ailleurs. Cependant, je lui demande de me laisser réfléchir quelques jours, même si je ne suis pas particulièrement intéressé. Après avoir raccroché, je me sens perplexe et me dis que j'ai peut-être répondu trop vite. J'indique à ma secrétaire que j'ai besoin d'une heure sans rendez-vous ni téléphone. Je ferme mon bureau et me mets à réfléchir. Je me décide à consulter un ami, Jean-Claude Leclerc, alors journaliste au *Devoir*. Je lui raconte ce qui vient de m'arriver : « Comment réagis-tu ? » Sa réponse est immédiate : « Michel, ne laisse pas passer une occasion pareille. »

Quelques heures plus tard, je rappelle Jean-Marc et lui demande de le rencontrer, tout en lui rappelant que je me plais bien au SUCCO. Nous fixons rendez-vous et je me retrouve devant un comité informel de sélection composé de trois personnes: le directeur des Métallos, Jean Gérin-Lajoie – le cousin de Paul Gérin-Lajoie qui fut ministre de l'Éducation au Québec dans les années 1960 –, son adjoint, Gérard Docquier qui deviendra peu de temps après directeur canadien des Métallos, et Jean-Marc Carle, responsable de l'information et conseiller spécial du directeur. C'est ainsi que je m'informe de la tâche qu'ils me proposent. Je les questionne sur les raisons pour lesquelles ils ont pensé à moi, alors qu'eux me font décrire ce que j'ai fait depuis 10 ans. Je comprends alors qu'à leurs yeux, c'est une première entrevue de sélection. De mon côté, je saisis davantage le mandat qu'ils me proposent. Pendant quelques jours, je réfléchis à tout cela. Je n'ai aucun plan de carrière. Mais la proposition qu'ils m'ont faite se révèle plus intéressante que je ne le pensais au premier abord.

Comme la plupart des intellectuels de l'époque, j'ai des préjugés à l'égard de la FTQ, que nous connaissons peu à vrai dire, puisque notre lien syndical naturel est avec la CSN. Depuis quelques années, la CSN connaît une arrivée massive d'intellectuels qui proviennent du milieu intellectuel progressiste auquel j'appartiens. Pour sa part, la FTQ s'avère un milieu plus fermé aux apports extérieurs et moins en contact avec les cercles intellectuels. De plus, le langage de la FTQ se révèle plus modéré, un langage souvent moins généreux que la pratique qui se fait sur le terrain. À la CSN, on utilise un langage plus radical que l'action et son discours plaît aux intellectuels progressistes. En fait, je connais peu la culture syndicale. Les signes extérieurs m'apparaissent très loin de la vie quotidienne des travailleurs. Il n'y a qu'à penser aux vocables de salutations comme «confrère», «consœur», toujours en usage actuellement. Les rituels de réunions et de congrès diffèrent de ce qui se pratique ailleurs. En revanche, je connais un bon nombre d'ouvriers syndiqués chez les Métallos, parce qu'à Saint-Henri, ce syndicat représente les ouvriers de nombreuses usines dans le secteur des fonderies et des industries manufacturières, comme Stelco et Dosco.

Après réflexion, je rappelle Jean-Marc. Je suis prêt à une véritable entrevue de sélection. Celle-ci dure six heures, avec les mêmes trois personnes qui me testent. D'une part, elles vérifient si je me sens capable de mettre sur pied le programme de formation auquel rêve le directeur, un programme qui permettrait à des militants syndicaux de la base de former d'autres militants. D'autre part, ils veulent savoir où je me situe par rapport aux marxistes-léninistes (ML) qui envahissent les usines des Métallos et dont ils se méfient. Je ne cache pas que je suis proche de certains ML, mais j'explique les nombreuses réserves que j'ai face aux organisations ML. Ils font le pari que je suis de gauche, mais non marxiste, et ils veilleront attentivement à mon encadrement!

En m'interrogeant, ils vérifient également si je suis capable de fonctionner dans un milieu de cols bleus. Mes propos les rassurent sans équivoque. Quant à ma capacité d'implanter un programme de formation par les pairs, ils gagent sur moi, dans la mesure où je n'en ai jamais élaboré aucun, bien que j'en connaisse les principes.

J'explique ainsi mon attrait pour cette fonction. De mon expérience d'animation à Montréal et de mes contacts à travers le Québec à mon retour d'Amérique latine, je constate la fragilité du mouvement populaire. Le financement est précaire, il est difficile de bâtir des équipes de militants durables, le leadership s'use plutôt vite et doit être remplacé pratiquement tous les deux ou trois ans. Je prends conscience que je ne pourrai pas faire cela longtemps, tellement la formation de nouveaux leaders s'avère exigeante. Le mouvement syndical me donne l'occasion de poursuivre et de consolider mon engagement sur d'autres bases. J'envisage de me consacrer à des changements concrets, bien que moins spectaculaires, dans un cadre qui assure une autonomie financière réelle et une relative stabilité sur le plan organisationnel. Mieux vaut aller moins loin, si cela permet de durer.

L'INCONTOURNABLE FAMILIARISATION AVEC LA CULTURE

Je suis embauché par les Métallos en mars 1975, mais en vertu d'une entente selon laquelle je dois demeurer au SUCO jusqu'à la tenue de la conférence de la CISO que je contribue à organiser et qui est la principale activité de l'année, je n'entre pas en fonction au Syndicat des Métallos avant le mois de juillet.

Encadré 21 – Les Métallos : qui sommes-nous ?

« La fondation officielle du Syndicat des Métallos a eu lieu le 22 mai 1942 aux États-Unis. Elle provient d'une longue lutte engagée au tournant du siècle pour l'implantation du syndicalisme industriel. [...] Le Syndicat des Métallos du Québec compose l'un des 12 districts du syndicat nord-américain United Steelworkers. Fondé en 1936, ce grand syndicat compte 850 000 membres répartis dans 12 districts, dont 3 sont canadiens. [...] Dès cette année[-là], on assiste à une première tentative auprès des travailleurs de la compagnie Stelco rue Notre-Dame à Montréal. Ce sera la fondation de la section locale 1195.

Au début, les grandes batailles sont menées pour faire reconnaître l'existence même [du] syndicat dans les mines et dans le secteur de la métallurgie. Dans les années 1940, les Métallos recrutent les travailleurs des compagnies Dosco, Dominion Bridge, General Steel Wire, Crane et Singer.

C'est durant ces années que le système d'évaluation conjointe des salaires (ECS) est mis au point. Le syndicat l'implante progressivement dans les usines qu'il syndique. C'est ainsi que les travailleurs ont pu connaître un traitement plus équitable face aux injustices dont ils étaient victimes dans la structure des salaires. [...]

La grève de Murdochville en 1957 a une incidence considérable sur le mouvement syndical québécois et toute la société québécoise. Cette campagne pour la reconnaissance du syndicat que les travailleurs avaient démocratiquement choisi joue un rôle de premier plan dans le renforcement de la FTQ telle qu'on la connaît aujourd'hui. Elle amène des changements majeurs dans le Code du travail au Québec et se traduit après 15 ans de lutte par une victoire du Syndicat des Métallos. La campagne de recrutement avait commencé en 1952 et l'accréditation a été obtenue en 1966. [...]

En 1961, dans la foulée des bouleversements que connaît la société québécoise, les Métallos du Québec obtiennent leur propre district. En 1965, ils se dotent d'une assemblée annuelle où le directeur québécois du Syndicat des Métallos présente un rapport et suggère les orientations pour l'année qui vient. [...]

Ce grand syndicat international – les United Steelworkers – a toujours favorisé un mode de fonctionnement décentralisé de manière à fournir à ses membres des services adaptés à leurs besoins. Cette flexibilité a permis au caractère distinct des Métallos du Québec de se manifester plus librement au sein de la structure des United Steelworkers. Ainsi, les Métallos du Québec jouissent d'une grande autonomie à l'égard des bureaux nationaux et internationaux. Ceci a d'ailleurs grandement contribué au développement et à la poursuite de stratégies adaptées au contexte québécois.

Aujourd'hui [en 2010], les Métallos du Québec comptent environ 60 000 membres. Ces travailleuses et travailleurs sont répartis dans quelque 200 syndicats locaux. Les Métallos québécois sont dirigés par un directeur qui est élu au suffrage universel par les membres tous les 4 ans. Une quarantaine de permanentes et de permanents syndicaux travaillent auprès des syndicats locaux pour les supporter dans leurs actions.»

Source: Texte tiré du site Internet des Métallos et légèrement modifié.

Le directeur des Métallos, Jean Gérin-Lajoie, a l'instinct et la sagesse de me laisser un temps d'acclimatation pour me permettre de me familiariser avec ce nouveau milieu. Il organise pour moi une tournée du Québec, afin que je rencontre des métallos, que je connaisse permanents et officiers, et que je visite les milieux de travail. C'est ainsi que les trois premiers mois sont consacrés à circuler à travers le Québec. J'ai la chance de pouvoir le faire avec ma femme, Diane Martin, alors que nous entamons notre vie commune. Son charme ne nuit pas à mon acceptation.

On fait la tournée des régions minières du Québec telles que l'Abitibi, la Côte-Nord (avec des arrêts à Shefferville, Gagnonville, Fermont, Sept-Îles et Havre-Saint-Pierre) et la Gaspésie (Murdochville). Dans la région de Montréal, je visite surtout des industries manufacturières. J'apprécie cette utile et intelligente initiation. De surcroît, mon épouse peut découvrir mon nouveau milieu de travail et rencontrer mes collègues.

Cet exercice s'avère extrêmement profitable pour que je puisse connaître et sentir le milieu des métallos avant d'entamer mon mandat qui consiste à inventer une formation syndicale faite par les pairs. Je comprends de mieux en mieux la dynamique des différents milieux de travail et les particularités culturelles des métallos selon la région. À ce propos, je remarque que les gens de la Côte-Nord ont un style très particulier, très différent de celui des mineurs de l'Abitibi, et bien davantage du sud de Montréal où il y a beaucoup d'ouvriers à faibles revenus. Je passe du temps avec des métallos, à jaser, à discuter, à boire de la bière en leur compagnie à la taverne ou à la brasserie après les visites. Les discussions sont pleines d'enseignement pour moi.

Parmi mes rencontres, il y a celle du nouveau président des 1 200 mineurs de la mine de Noranda à Murdochville, Michel Arsenault, un jeune électricien de 24 ans, qui sera un de mes premiers candidats formateurs et qui deviendra le président de la FTQ en 2007. Il me raconte avec passion la célèbre grève qu'a connue le syndicat en 1964 et dont il reste encore des traces 10 ans plus tard.

Au cours de cet été de 1975, je me familiarise donc avec le langage, la culture, l'histoire de l'organisation, la réalité des milieux de travail... Je m'intéresse également à la formation qui y est pratiquée. Au cours de la dernière étape de ma tournée de familiarisation, je peux observer certaines formations données par des ressources externes, puisqu'à ce moment, les Métallos et la FTQ ont une offre de cours limitée. Par exemple, en Abitibi, pour la formation en santé et sécurité au travail, on fait appel à des inspecteurs, tous des ingénieurs, qui s'occupent de l'inspection des mines. Je participe à leur cours et au sortir, j'avoue être découragé. Leur cours est fait pour que les mineurs n'agissent pas en cette matière. Voilà un beau cas d'expert qui complique tellement les choses que les gens sont paralysés et se sentent impuissants. Son message était: «Tout cela est trop compliqué pour vous, appelez un inspecteur.» Donc, de ne pas agir. De plus, il y a peu d'inspecteurs et on peut les attendre longtemps. Je vois bien qu'il faudra repenser la formation en santé et sécurité.

J'en profite pour questionner les syndiqués sur la formation qu'ils ont reçue, les cours qu'ils ont suivis et leur réaction à l'approche magistrale qui se pratique à l'époque. Bien qu'ils respectent les permanents qui assument leur formation, je comprends qu'ils trouvent peu intéressante l'approche pédagogique et gardent le plus souvent de mauvais souvenirs

de l'école. Je réalise que l'usage de méthodes actives s'impose. Les rencontres me permettent aussi de repérer les personnes qui pourraient devenir des formateurs et d'en apprendre davantage sur leurs caractéristiques et leurs expériences.

Mon observation et mon apprentissage de la culture ouvrière ne s'arrêtent pas là. En travaillant avec les permanents, j'aurai l'occasion de connaître leur histoire personnelle et celle des Métallos qui n'est alors pas encore écrite, ce que fera plus tard Jean Gérin-Lajoie (Gérin-Lajoie, 1982). Ensuite, l'exploration de la culture se poursuivra dans les formations. Les cours que l'on bâtit débutent toujours par une présentation des participants et par un questionnement sur leur pratique ou sur un problème actuel. S'il est question du bruit dans le milieu de travail, par exemple, on amorce le cours par ce qu'ils savent déjà : le bruit dans leur milieu de travail, les effets sur les travailleurs, la surdité... On sait rapidement d'où nous partons. On forme les formateurs pour qu'ils respectent cette façon de faire.

La connaissance des façons de faire s'avèrera indispensable sur un autre plan. La formation par les pairs s'appuiera sur la tradition du recrutement des permanents venant de la base et qui sont formés à l'interne. En effet, les officiers syndicaux locaux représentent le bassin de recrutement pour les postes permanents. En faisant en sorte que les formateurs soient des militants syndiqués plutôt que des personnes externes, la vie syndicale ne pourra qu'être renforcée.

LA MISE EN PLACE D'UNE INFRASTRUCTURE DE FORMATION COMMUNE AUX SYNDICATS

En septembre 1975, Jean Gérin-Lajoie me dit : « Michel, le beau temps est passé, maintenant j'ai besoin d'un produit. Il faut que tu bâtisses ce pour quoi on t'a engagé. » Avec le soutien du responsable de la formation à la FTQ, Jean-Pierre Bélanger, ancien militant du Mouvement de libération du taxi (qui avait mené une lutte ardue contre la Murray Hill qui avait le monopole du transport à l'aéroport de Dorval), aujourd'hui décédé, nous constituons un comité de travail qui s'attelle à la tâche de construire ce qui sera le programme des formateurs. Dès le début, Jean-Pierre s'assure d'élargir ce projet à l'ensemble de la FTQ et d'en faire une initiative FTQ, même si le projet provient des Métallos. Ce comité comprend le nouveau secrétaire général de l'instance régionale (le Conseil du travail de Montréal, à l'époque), André Messier, aussi vice-président de la FTQ, quelques responsables de la formation dans d'autres syndicats comme le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), les Travailleurs unis de l'automobile (TUA) (aujourd'hui les Travailleurs canadiens de l'automobile ou TCA) et les Travailleurs du commerce. S'ajoutent d'autres personnes comme

FORMATION DE FORMATEURS

Collaboration entre les syndicats et la FTQ



Jean-Pierre Bélanger, responsable de l'éducation FTQ



Michel Blondin, responsable de l'éducation Métallos



Yvon Forest, responsable de l'éducation SCFP



Jacques Milot, Local 510 TUA

La formation syndicale a franchi une étape importante à la FTQ en janvier dernier. En effet, 23 syndicalistes - permanents, officiers ou simples délégués - se sont donnés une semaine de formation pour leur permettre de donner des cours à leurs membres sur le grief, le rôle du délégué et sur le fonctionnement des syndicats.

Durant une semaine, ces 23 syndicalistes, répartis en deux groupes, se sont entraînés à donner des cours en utilisant un cahier de formation préparé par un comité du service d'éducation de la FTQ composé des personnes suivantes: J.P. Bélanger, J.J. Jauniaux et G. Lalonde, de la FTQ; M. Blondin, J-M Carle et Gaétan Paré du syndicat des métallos; Jacques Milot du local 510 des TUA; Michel Lizé et Pierre Renaud de l'UQAM.

La méthode de travail était la suivante: à chaque demi-journée, deux participants devaient agir comme professeurs en donnant un cours aux autres participants; deux autres personnes se tenaient un peu à l'écart du groupe pour observer le travail des professeurs et le fonctionnement du groupe. Après une heure de pratique, on passait à la période d'évaluation critique où les participants cherchaient à faire ressortir les points positifs et les aspects à améliorer dans la méthode d'enseignement des deux étudiants professeurs. Cette méthode de travail visant à l'auto-formation, n'est pas sans représenter certaines difficultés; mais de l'avis des participants, elle est la méthode la plus enrichissante et la plus motivante.

La majorité des participants au cours de formateurs ont déjà ou sont sur le point de donner des cours de délégués dans leur propre syndicat ou dans le cadre d'un conseil du travail (spécialement le CTM et le CRTAT). Jusqu'ici les résultats sont très encourageants et démontrent très clairement que des officiers ou des permanents sont capables, avec un minimum de formation, de donner des cours de base de façon compétente et intéressante.



Pendant cinq jours, 23 syndicalistes, venant de divers syndicats et régions, se sont donnés des outils qui leur permettront à leur tour de donner des cours de formation syndicale.

On parle de la formation des formateurs dans les bulletins syndicaux. On reconnaît, en partant du haut, Jean-Pierre Bélanger, Michel Blondin, Yvon Forest et Jacques Milot.



Michel Blondin peu de temps après son arrivée chez les Métallos.

Jean-Marc Carle du Syndicat des Métallos, qui me guidera dans ce nouvel univers, et quelques autres. En étant ainsi entourés de personnes ayant vraiment beaucoup d'expérience du monde syndical, nous nous donnons de la crédibilité et pour ma part, j'ai accès à des connaissances que je n'ai pas et qui me seront fort précieuses.

L'initiative de Jean-Pierre Bélanger n'est pas banale: c'est déjà une petite révolution que de faire travailler ensemble des gens de plusieurs syndicats. Il ne faut pas oublier que dans la tradition de la FTQ, ce sont d'abord les syndicats qui existent et que chaque syndicat développe ses propres programmes de formation et sa culture. Les syndicats sont des structures autonomes et chacun possède ses ressources et ses traditions. Pour mettre sur pied le programme de formation axé sur une approche de formation par les pairs, la première étape consiste à se donner d'abord un cours de base commun, alors que chaque syndicat tient ses propres cours. La seule construction du cours de base commun nécessite deux mois de discussion et de travail.

Notre contribution, à Jean-Pierre et à moi, consiste à introduire une pédagogie active inspirée de l'animation et des approches de Paulo Freire. On rêve d'utiliser une méthode d'animation pure, mais nous comprenons assez vite que cette méthode ne convient pas culturellement au milieu syndical du moment. On mise donc plutôt sur des méthodes actives qui valorisent l'expérience que les travailleurs ont déjà et dans lesquelles on retrouve des éléments de discussion, d'animation de groupe, des jeux de rôle, des cas, des ateliers, etc., mais avec très peu d'exposés, à l'inverse de l'approche antérieure basée sur le discours d'une personne expérimentée qui faisait des présentations magistrales. Quelques principes pédagogiques nous guident : partir du vécu, amorcer la formation par ce qui est connu pour aller progressivement vers l'inconnu à apprendre, s'appuyer sur l'expérience antérieure, faire émerger les connaissances par des méthodes actives plutôt que d'essayer de remplir la tête des participants comme si elle était vide (un clin d'œil à Paulo Freire), accroître la conscientisation des participants quant à leur situation de travailleurs, faire confiance au groupe...

LE PARI DE LA FORMATION PAR LES PAIRS

En novembre, nous sommes à quelques mois du premier cours de formateurs que nous avons planifié pour janvier 1976. La préparation du cours de base avance bien et le principe qu'il soit donné par des formateurs est bien établi. On commence alors à réfléchir à la façon de former les formateurs, tenant compte des traditions de la FTQ et des ressources limitées à notre disposition.

Lors d'une rencontre avec des membres du service d'éducation du Congrès du travail du Canada (CTC) où la même question se pose, nous débattons du concept de formateur : s'agit-il d'un expert en pédagogie ou d'un militant syndical qui est initié à la pédagogie destinée aux adultes ? Dans ce débat, il y a deux options qui s'affrontent : donner au départ un cours de pédagogie destiné aux adultes détaché du contenu syndical ou bien réunir dans la même démarche pédagogie et contenu syndical. Pour sa part, le CTC fait le choix d'engager une professeure de l'Université Simon Fraser de Vancouver, une spécialiste de l'éducation des adultes. Elle prône que l'on doit d'abord faire acquérir des notions par les futurs formateurs, autrement dit qu'il faut les former d'abord conceptuellement. Nous rejetons cette perspective. À la blague, je dis : « Ceux qui suivront ces cours théoriques donnés par des universitaires ne feront jamais de formation, car ils ne se sentiront jamais assez bien formés pour se lancer. » Pour caricaturer, encore une fois, pour un professeur d'université, on n'en sait jamais assez pour agir.

Le cours de formateurs de la FTQ que nous voulons concevoir tente de concilier les deux dimensions, pédagogie et contenu syndical, pour en faire des militants qui ont développé des habiletés en formation, et non des experts en éducation des adultes. Il s'agit donc de lier pédagogie et action syndicale. Nous avons le souci de ne pas juxtaposer contenus et méthodes de formation, mais de les intégrer. C'est un grand défi, mais avec l'avantage d'une plus grande cohérence.

Pour nous, le formateur est un militant syndical expérimenté ayant reçu une formation pédagogique sommaire donnée par la FTQ, qui a le goût de partager son expérience et de profiter de l'expérience des autres. Au besoin, il est libéré de son travail et remboursé pour son salaire perdu, mais il ne reçoit pas de rémunération en tant que professionnel en éducation. Cette mesure envoie un message de cohérence avec d'autres formes d'action syndicale.

Encadré 22 – La création d'un nouveau savoir ouvrier

« Préparer un cours peut aussi poser un autre défi de taille. Par exemple, préparer un cours en santé et sécurité au travail pose le problème des connaissances nécessaires à celui qui donne ce cours et des connaissances qu'il faut laisser à ceux qui suivent le cours. Plus profondément, nous devons même nous interroger sur le type et la nature des connaissances nécessaires pour former les militants syndicaux. Est-il essentiel, comme plusieurs l'ont prétendu, de dépendre de connaissances techniques sophistiquées détenues par des experts jouissant d'une longue préparation scientifique ? Ou encore, de simples travailleurs peuvent-ils s'approprier ces connaissances et faire eux-mêmes la formation de leurs pairs ? Il y eut débat et réflexion. Notre parti pris fut le suivant : le mouvement syndical peut s'approprier ce savoir extérieur, en redéfinir l'approche et la problématique de telle sorte que le savoir devienne sien, donc propriété des travailleurs, sans pour autant nier l'utilité et la nécessité du savoir des experts.

De simples travailleurs expérimentés syndicalement et ayant mené des luttes au plan de la santé et sécurité au travail peuvent maîtriser une certaine problématique et la partager avec d'autres travailleurs. Et ils le font bien. Avec compétence. Avec une compétence qui est la leur, non celle des experts. En moins de deux ans, de 200 à 300 cours de sécurité et santé au travail comprenant en moyenne 20 participants furent donnés par 40 ou 50 militants syndicaux qui n'avaient jamais fréquenté l'université ni les grandes écoles. Certains des formateurs ont même de la difficulté à écrire... La formation syndicale a su utiliser l'expérience concrète que possédaient ces militants syndicaux et l'expertise qu'ils ont développée à défendre quotidiennement leur santé et celle de leurs [collègues] de travail.

Quelques experts extérieurs ont apporté leur contribution au moment de la formation de ces multiplicateurs. Dans un deuxième temps, avec la collaboration d'experts provenant de l'extérieur du mouvement syndical, nous avons fait l'expérience de cours techniques où de simples travailleurs peuvent, avec compétence et rapidité, maîtriser un ensemble de connaissances complexes, sur le bruit en milieu industriel par exemple, à la condition que ces experts acceptent de redéfinir leur problématique et de s'astreindre à partager l'essentiel de leurs connaissances, en un langage précis et rigoureux mais simple et direct. Ce parti pris constitue un rappel aux experts : leurs connaissances ne sont ni leur monopole ni leur propriété exclusive. Ce parti pris nous offre l'occasion de réfléchir sur la place des intellectuels et spécialistes à l'intérieur du mouvement ouvrier.

Cette création de nouveaux savoirs est aussi une pratique régulière dans d'autres secteurs comme la formation au droit du travail, l'initiation à la négociation, les réclamations aux instances gouvernementales, etc. Nous nous attaquerons prochainement à la formation économique... La prise en charge de l'éducation syndicale par des travailleurs signifie donc que les contenus doivent être complètement redéfinis et re-problématisés. L'appropriation par des travailleurs de connaissances complexes et d'apparence technique implique la création d'un nouveau savoir distinct. »

Source : Blondin (1980, p. 77).

LES FONDEMENTS DE LA FORMATION DES FORMATEURS SYNDICAUX

Après des semaines de questions angoissantes sur la façon d'y arriver, et ce, dans le cadre des limites qui nous sont imposées, la pression se fait de plus en plus forte. À quelques semaines de l'échéance, je propose au comité une façon de faire. L'idée me vient un matin de novembre avant une réunion du comité, alors que je prends ma douche. Je note immédiatement l'essentiel par écrit.

La proposition est la suivante : pour chaque demi-journée de formation des futurs formateurs :

- fidèle à la valorisation de l'expérience, faire expérimenter un chapitre du cours par chacun des futurs formateurs, donc donner un cours avec le manuel prévu durant la première heure de la période ;
- immédiatement après, faire un retour sur l'expérience vécue en valorisant les réactions des participants comme participants membres de ce groupe, et ce, de façon à accroître chez les futurs formateurs leur capacité à observer ce que vivent les participants et en

conséquence, être capables de s'ajuster plus rapidement à partir de leur lecture de la réaction du groupe. On peut dire que le choix est de «sentir» ce qui se passe, d'être capable de l'identifier et de le comprendre. Initialement, l'expérience de la dynamique de groupe teinte fortement le type d'analyses qui sont faites de chacune des pratiques;

- après ce retour sur l'expérience de formation, identifier quelques grands principes pédagogiques qui sont les clés d'une intervention avec des adultes en utilisant des méthodes actives, participatives et expérientielles;
- reconstruire avec les participants certains éléments des méthodes pédagogiques utilisées;
- revoir le contenu du chapitre concerné et les méthodes de formation privilégiées pour cette partie spécifique du cours.

Il s'agit donc de donner une première base de formation qui permet de mieux sentir et percevoir ce qui se passe dans un groupe, de comprendre ce qui a provoqué cela et d'avoir quelques clés pour s'améliorer soi-même (concept d'autoformation).

Voilà comment on a bâti une formule qui n'avait jamais été expérimentée ailleurs, qui est toujours celle de la FTQ, plus de trois décennies plus tard, avec des améliorations importantes bien sûr. Il s'agit d'une initiation qui donne des fondements de la pédagogie destinée aux adultes.

LE DÉROULEMENT TYPE DE LA FORMATION DES FORMATEURS

Habituellement, chaque groupe compte 16 personnes. Les participants arrivent le dimanche soir, au moment où on prépare le programme de la semaine. Puis, dès le lundi matin, deux participants doivent donner une heure de cours. Dans ce cas-là, ce sont deux futurs formateurs qui se lancent et commencent un cours de délégués. La veille, l'un des animateurs leur a donné quelques outils simples pour les aider à se préparer, sorte de guide d'animation élémentaire. Parmi les participants, deux d'entre eux sont en situation d'observation. Ils ont le mandat d'observer attentivement ce qui se passe, car nous aurons besoin de leurs observations pour analyser ce qui s'est passé et tenter de décoder la séquence de l'intervention. Quelle que soit la façon dont les choses se sont passées, les animateurs du groupe font un retour en mettant en contribution les observateurs. Lorsque j'anime cette période, je travaille les moments d'inconfort que les participants ont vécus. Je travaille particulièrement les signaux des participants. Par exemple, les retraits, les reculs, les signes de désintérêt, les hostilités... Avec l'aide des observateurs, je les amène à

constater ce qui s'est produit. On travaille sur ces manifestations en s'efforçant de déterminer ce qui s'est passé et ce qui a amené cette réaction. Nous en tirons alors un principe pédagogique qui pourra les inspirer et les éclairer quand ils feront de la formation.

Nous avons l'objectif d'aider les participants à être plus attentifs à la dynamique du groupe, dans une situation de formation. De cette manière, nous pensons que lorsqu'ils feront de la formation, ils seront capables de sentir rapidement la réaction du groupe, de s'ajuster et de se perfectionner à la lumière de ces expériences décodées. Nous leur apprenons également, après un court accueil chaleureux, à commencer un cours en laissant une grande place aux participants pour qu'ils se présentent, indiquent quelles sont leurs responsabilités et leurs expériences, et communiquent leurs attentes.

Le tout se termine par la présentation de quelques principes pédagogiques appliqués à ce qui a été vécu dans cette pratique. Nous sommes guidés par la nécessité de leur offrir un outil d'autoformation, de façon qu'ils soient capables de s'améliorer comme formateurs en utilisant les retours avec les encadreurs qui les appuient dans leurs premières expériences. De fait, l'approche suppose un bon encadrement par un formateur expérimenté lors des premières prestations. Le débriefing (*debriefing*) fait partie intégrante de la pratique de la formation à la FTQ.

L'apprentissage qui s'avère le plus difficile dans le cadre de cette méthode est le recours à la synthèse, moment crucial, bien que son utilisation soit malaisée. C'est la qualité de la synthèse qui donne plein effet à ces méthodes où s'allient discussion et participation active. Dans la synthèse, là où il y a un plus grand effort à faire, il s'agit de trouver un ou plusieurs éléments unificateurs (ou catégories) de ce que disent les participants. Parfois, les participants nous offrent des images qui permettent d'exprimer ce qui ressort d'un exercice. Comme nos participants sont souvent très visuels, ils ont le sens de l'image.

J'ai la réputation d'être habile à faire des synthèses, mais je considère que je n'ai pas trouvé comment former des gens capables de faire de bonnes synthèses. C'est l'un des échecs que j'ai essuyé à ce niveau. Peu de formateurs dépassent le résumé. Un résumé n'organise pas la pensée. Il ne fait que répéter ce que tout le monde a entendu. Malheureusement, je n'ai pas trouvé la bonne méthode pour former nos formateurs à faire des synthèses. L'hypothèse que je formule, jusqu'à preuve du contraire, c'est que c'est là l'une des seules différences significatives où la formation intellectuelle prolongée est avantageuse. La synthèse est une opération complexe et difficile de remise en ordre de ce qui a été exprimé et vécu. Dans une bonne synthèse, l'animateur travaille sur plusieurs plans à la fois.

Encadré 23 – Les techniques à développer chez les formateurs

Voici quelques-unes des techniques que nous nous efforçons de transmettre aux nouveaux formateurs et aux nouvelles formatrices.

L'art d'animer une discussion

La discussion favorise l'implication des participants, l'échange d'opinions, la confrontation des idées et stimule la réflexion. Pour que la discussion soit productive, cela exige du formateur l'utilisation de techniques appropriées et inspirées des valeurs de démocratie, d'égalité et d'engagement. Les techniques à utiliser pour favoriser les échanges et l'approfondissement des thèmes sont les suivantes :

- questionner plus avant, c'est-à-dire relancer par une question plus précise le participant pour qu'il approfondisse ce qu'il vient de lancer comme première affirmation ;
- demander au participant d'illustrer ce qu'il vient de dire par un exemple concret ;
- reformuler, soit dire dans nos mots, ce que le participant vient de dire et vérifier si ce que nous venons de dire est bien ce que pense le participant ;
- refléter le participant, c'est-à-dire exprimer dans nos mots ce qu'on ressent à entendre parler un participant ;
- relancer la question au groupe, demander aux autres participants quelle est leur opinion sur le thème en discussion ou sur l'opinion exprimée.

La présence au groupe

Pour réussir à animer une discussion, il faut être totalement présent au groupe. Pour ce faire, il faut écouter attentivement les participants, regarder ce qui se passe dans le groupe, lire les signaux du groupe (intérêt, désintérêt, frustration, rejet, opposition). Écouter attentivement veut dire écouter avec ses tripes et s'efforcer de ressentir ce que provoque la discussion chez les participants. Les pièges à éviter sont de se concentrer (se préparer mentalement) sur ce qu'on va dire, avoir l'obsession de la bonne réponse ou être en train de préparer le chapitre suivant... Il y aurait lieu aussi de réfléchir à la façon dont on est attentif au groupe dans la coanimation que nous pratiquons.

Le cheminement du participant

Une discussion est lancée pour faire cheminer les participants, pas pour qu'ils nous répètent le petit catéchisme syndical pour nous faire plaisir. Une discussion cherche à faire réfléchir, à aider le participant à préserver un esprit critique, à l'inciter à l'action syndicale dans son milieu. L'objectif n'est pas d'en faire un clone du formateur, mais un militant motivé et prêt à l'action.

L'art de synthétiser

Une vraie discussion vaut par la synthèse que le formateur en fait, non pas en résumant ce qui a été dit, ce qui est souvent répétitif, mais en faisant ressortir les opinions les plus significatives ou les deux ou trois grands courants qui ont été exprimés, en laissant la porte ouverte aux gens pour qu'ils puissent continuer à cheminer. Alors seulement, on peut compléter l'information, lorsque cela est nécessaire.

Source: Texte tiré de Blondin (2010, p. 11-12) et légèrement modifié.

LE PROFIL DES FUTURS FORMATEURS

Les nouveaux formateurs se sentent valorisés du fait que l'on reconnaît leur expérience et investis d'une mission.

Dans le choix des candidats formateurs, il y a certaines règles. Par exemple, au Syndicat des Métallos, les futurs formateurs doivent être des responsables syndicaux locaux élus par leur base et toujours en fonction, en plus évidemment d'avoir une expérience syndicale de qualité, des habiletés de communication, sans compter la confiance des dirigeants.

Les Métallos ont comme politique que les formateurs doivent être d'abord et avant tout des militants, dans un champ spécialisé: la formation. Le but n'est pas d'en faire des professionnels de la formation ni de les éloigner de leur engagement concret dans leur milieu de travail. Justement, le premier critère de recrutement des formateurs est la qualité de leur engagement et de leur expérience, dans le cadre de leur mandat d'élus locaux.

Dans certains syndicats comme celui des Métallos, la formation des formateurs est vue comme un outil de développement de militants, entre autres, en les mettant en contact avec d'autres militants, d'autres milieux de travail et d'autres régions. C'est aussi une façon de tester ces militants et de préparer une relève, lorsque les besoins se feront sentir en la matière.

LES DIFFICULTÉS ÉPROUVÉES

L'implantation du programme de formateurs ne s'est pas faite sans difficulté. Le comité initial a analysé les résistances et les obstacles. Il y avait les anciens responsables de la formation habitués à une approche magistrale. Il y avait aussi un bon nombre de permanents syndicaux qui considéraient que les officiers n'avaient pas assez de connaissances pour assurer la formation des autres. Considérant que la formation met en



Des participants et participantes à un groupe de formation de formateurs.

branle un processus de démocratisation, elle habitue les participants au débat, à l'analyse et à l'expression de leurs opinions, ce qui peut être dérangeant pour certains dirigeants... Nous avions aussi nos appuis qu'il fallait bien utiliser pour donner de la crédibilité à cette approche innovante.

Le directeur du Syndicat des Métallos, Jean Gérin-Lajoie, couvre nos arrières. Son message est clair : « Vous ne touchez pas à Blondin. C'est moi qui l'ai choisi, je lui ai confié un mandat. » C'est un patron qui a de l'autorité. Les gens comprennent le message. Par prudence et habileté, il m'avait obligé à travailler avec son adjoint, Gérard Docquier, qui avait tenu le fort de la formation pendant quelques mois, après le décès de mon prédécesseur. Gérard est présent à toutes les premières étapes.

Voici plus précisément les obstacles et les résistances que nous décelons :

- il y avait d'abord les obstacles liés au fait que quelques personnes de l'équipe initiale ont une expérience syndicale restreinte. C'est mon cas. Lorsque je suis arrivé comme responsable de la formation aux Métallos, j'ai accédé à ce poste convoité par plusieurs permanents expérimentés, avec comme seul bagage mon expérience en formation et en développement de programmes ;
- ceux qui assuraient autrefois la formation se sentent exclus de cette nouvelle approche et peut-être même jugés. Quelques-uns de ces anciens nous font la vie dure. Il nous faudra en isoler certains ;

- certains dirigeants « politiques » craignent deux choses : les uns, peu nombreux, redoutent que les formateurs ne transmettent leur « incompétence », car ils ne sont pas des experts. D'autres voient la possibilité qu'il se constitue une nouvelle base de pouvoir qui échapperait à leur contrôle, une sorte de réseau parallèle ;
- cette façon non traditionnelle de faire de la formation menace la sécurité de celles et de ceux qui sont à l'aise avec l'approche magistrale traditionnelle ;
- enfin, certains permanents valorisent au plus haut point la maîtrise de connaissances techniques poussées, comme celles concernant l'arbitrage de griefs, ce qui ne correspond pas aux acquis de la majorité des formateurs. Cela ne correspond pas non plus aux besoins de formation des militants de la base.

Nous savons qu'au premier cours de formateurs qui marquera le lancement de ce programme, il nous faudra tenir compte de la dimension politique. Nous choisissons d'inclure parmi les participants des permanents et des dirigeants crédibles auprès des directions syndicales. Pour la tenue de mon premier groupe, je convie un vice-président de la FTQ, le directeur adjoint des Métallos et quelques autres responsables politiques. Ces participants acceptent de jouer le jeu pour vérifier nos méthodes. Ainsi, au premier cours de formation de formateurs que j'ai donné chez les Jésuites à Saint-Hippolyte, en janvier 1976, la démonstration les convainc qu'on peut miser sur la formation des travailleurs par les pairs. On compte sur eux pour faire le travail politique de répondre auprès des permanents et des dirigeants de sa valeur. Et cela même si certains dirigeants de la FTQ s'opposent à cette approche de formation par les pairs.

La question des alliances dans le contexte de la formation syndicale se pose ainsi. Il importe de s'allier à des personnes qui sont reconnues pour leur compétence syndicale et leur connaissance approfondie des aspects techniques et culturels (surtout lorsque, comme moi, on connaît peu de choses du monde syndical). En s'alliant à ces personnes, on peut neutraliser ceux qui attaquent le nouveau programme de formation et ses concepteurs. De même, leur fréquentation favorise notre propre perfectionnement. C'est une police d'assurance que des gens en position d'autorité puissent témoigner, sur la base de leur leadership, de la qualité et de la conformité de cette nouvelle approche.

L'IMPLANTATION DE LA FORMULE

À la fin de la première semaine de formation de formateurs, les leaders des Métallos et de la FTQ nous donnent leur appui. Ils confirment qu'ils sont à l'aise avec les cours de base, avec les connaissances initiales que

les formateurs ont à transmettre et avec la méthode choisie pour les former. Ils deviennent nos ambassadeurs et nos propagandistes. Ils peuvent certifier que la formation répond à leurs attentes. De plus, nous pouvons compter sur l'appui et le leadership du directeur des Métallos, Jean Gérin-Lajoie, un vice-président de poids à la FTQ, celui même qui m'a confié le mandat de développer ce programme. Et c'est ainsi que ce programme initialement fait à l'invitation du Syndicat des Métallos devient, à la suite du Congrès de la FTQ, l'approche officielle de l'éducation à la FTQ. Elle l'est toujours 35 ans plus tard.

Pour construire le premier cours de santé-sécurité, je travaille avec Émile Boudreau, un permanent des Métallos qui deviendra plus tard responsable de ce service à la FTQ. Il connaît bien la santé-sécurité, mais peu la pédagogie. Il me fait confiance en cette matière, comme je lui fais confiance sur les contenus. Le projet de cours se présente ainsi: débiter par une prise de conscience des atteintes à la santé que nous faisons ressortir et analysons, puis tenir une période d'information sur les droits en vertu des lois et sur les moyens de faire respecter ces droits, et terminer enfin par les moyens d'action disponibles. Voilà pour l'approche générale. En utilisant l'esquisse de cours que nous avons préparée, nous passons une sorte de contrat avec les premiers participants, futurs formateurs: «Vous allez nous aider à vérifier si le contenu est correct, le corriger et l'enrichir. Par la suite, je préparerai les documents pour le cours et vous entraînerai sur la meilleure façon de l'offrir et le roder.» C'est un immense avantage d'avoir à ma disposition, aux Métallos, des officiers locaux versés en cette matière. Nos premiers participants possèdent l'expérience concrète de luttes syndicales en matière de santé-sécurité au travail, particulièrement dans le secteur de l'amiante et dans le secteur minier en général. C'est donc avec des participants connaisseurs en matière de santé et de sécurité que je bâtis l'ensemble des éléments pour le premier cours de formateur en cette matière, qui a lieu en avril 1976. J'ai décrit cette démarche dans un article de la *Revue internationale d'action communautaire* (Blondin, 1980).

La formation de base en santé et sécurité au travail dont sont responsables les officiers locaux dure trois jours. Durant la première étape, les travailleurs sont amenés à prendre conscience des atteintes à leur santé et à leur intégrité physique que le milieu de travail cache. On les fait parler en utilisant une grille de questionnement qui vise la prise de conscience de la réalité environnante. Au départ, ils nous disent souvent qu'il n'y a pas de problème dans leur milieu de travail. Progressivement, nous les interrogeons sur les situations les plus usuelles: «Il me semble qu'il y a beaucoup de fumée.» «Oui, c'est vrai. Ah, on devrait mettre des masques, mais c'est achalant. On n'en porte pas.» Et le cours est amorcé. Ils redécouvrent leur milieu de travail: surdité, problèmes aux poumons,

blesures aux mains et parfois mortalité de travailleurs dans certains milieux. Les participants se sentent capables de parler des agressions qu'ils vivent dans leur vie quotidienne. Cela devient le moteur pour le reste de la formation. Au cours de la deuxième étape, on leur offre de l'information sur leurs droits ainsi que le prévoient la législation et la réglementation. Lors de la troisième et dernière étape, les syndiqués discutent des outils d'action pour changer le milieu de travail, tels que la prévention, et des batailles à mener pour protéger leur santé en faisant respecter leurs droits.

Avec les années, le Syndicat des Métallos se dote d'une équipe d'une trentaine de formateurs de toutes les régions du Québec. Ceux-ci sont libérés de leurs tâches salariées habituelles selon les besoins de la formation. L'équipe se renouvelle au fur et à mesure que des formateurs deviennent des permanents, dans la mesure où ces formateurs constituent le principal bassin pour le recrutement des futurs permanents, ou se voient confier d'autres responsabilités. J'ai la responsabilité de former ces futurs formateurs et de m'assurer de leur encadrement, de leur perfectionnement et de leur développement. Le défi est intéressant, puisque la majorité des futurs formateurs sont des personnes de qualité et expérimentées, même si elles sont parfois peu scolarisées.

En termes plus théoriques, l'approche de la formation de formateurs et des cours de base s'inspire d'une pédagogie expérientielle et de méthodes pédagogiques actives et participatives.

Parmi les valeurs dont on fait la promotion, il y a le fait de partir du vécu des participants et de faire confiance à son groupe. Comme les futurs formateurs sont des élus locaux, certains appréhendent de se faire coïncider – une réminiscence d'expériences politiques vécues – ou d'être confrontés à des participants qui en savent plus qu'eux sur certains points. Il s'agit alors de les convaincre qu'ils ne sont pas des experts et qu'il peut être utile de mettre à contribution les connaissances plus pointues de certains participants... Nous travaillons donc beaucoup cette vision : faire confiance au groupe. Ainsi, il est plus facile d'établir une bonne chimie avec son groupe.

Pour le développement du programme, la FTQ met en place une équipe restreinte de gens qui forment les futurs formateurs, les encadrent et s'assurent du développement de nouveaux cours selon les besoins. La majorité de la formation à la FTQ procède selon cette approche, à l'exception de certains programmes plus techniques et de la formation donnée au Collège FTQ-Fonds.

Et nous allons plus loin. Nous appliquons même cette méthode à des formations relativement techniques, entre autres, des cours spécialisés en matière de santé et sécurité au travail (comme le bruit), la formation des fiduciaires syndicaux des régimes de retraite...

UNE SOURCE D'INSPIRATION POUR D'AUTRES INTERVENTIONS

Cette expérience de la formation par les pairs, qui rejoint d'ailleurs la tradition syndicale de recruter les permanents parmi les militants du syndicat, inspire d'autres programmes. Les délégués sociaux, une autre tâche spécialisée dans les syndicats locaux, apportent soutien, entraide et référence à des personnes qui vivent des crises personnelles ou familiales ou qui ont des dépendances à l'alcool ou aux drogues. De même, lors de la fondation du Fonds de solidarité de la FTQ en 1983, la FTQ a décidé de se donner un réseau de responsables locaux, représentants, agents d'information et de recrutement du Fonds dans les lieux de travail.

Ce choix nous amène à développer autrement les contenus de formation. Pour y arriver, il faut établir et développer de nouveaux savoirs que les formateurs pourront maîtriser et partager avec les participants. L'exemple le plus patent est la formation sur le bruit au travail. Alors qu'initialement, cette formation est assumée uniquement par des experts externes au mouvement syndical, nous faisons le choix de la repenser pour qu'elle soit donnée par nos formateurs, sans en sacrifier la qualité d'aucune façon. C'est un magnifique défi à relever : rendre accessibles à nos militants des savoirs complexes.

Avec le temps, nous réalisons que nous devons passer à une formation plus spécialisée en santé et sécurité au travail. Nous nous attaquons alors à l'un des plus gros problèmes de santé et sécurité du moment, le problème du bruit en milieu de travail. Nous nous associons avec l'Institut de recherche appliquée sur le travail (IRAT). Nous commençons par envoyer quelques-uns de nos formateurs suivre le cours que l'IRAT a bâti, mais il apparaît que celui-ci est trop technique pour nos besoins. Après mûre réflexion et de multiples discussions, y compris avec l'audiologiste qui donne le cours, nous décidons de concevoir un cours en cette matière, mais à nos couleurs. C'est avec un certain inconfort que je me mets à la tâche, me demandant souvent si je ne prends pas un risque trop élevé à cause de la complexité technique du problème. Nous travaillons d'abord sur le contenu en allant à l'essentiel. Puis, nous réitérons le contrat de coproduction de formation dont nous avons convenu avec nos formateurs participants lors du premier cours en santé et sécurité au travail. Au bout du compte, nous nous apercevons que si nous nous en tenons à l'essentiel, ce n'est pas si compliqué que ça au point de vue scientifique. Voilà le principal défi : à l'aide d'experts audiologistes, déterminer les connaissances essentielles que les formateurs doivent posséder et les organiser pour que ceux-ci les maîtrisent correctement. Aujourd'hui, ce sont toujours des formateurs provenant des milieux de travail qui font la formation sur le bruit. Les décibels, leur calcul, les atteintes à l'audition, les symptômes lorsque l'audition est atteinte et la réduction à la source, les formateurs maîtrisent tous ces sujets.

LES CLÉS DE LA RÉUSSITE DE CETTE PÉDAGOGIE OUVRIÈRE

Les formateurs sont suivis de près pour qu'ils ne négligent jamais la préparation, clé d'un bon cours, et qu'ils ne passent pas outre les analyses de ce qui se passe en cours de route et à la fin de tout processus (le *debriefing*), afin qu'ils se prémunissent des pièges habituels de tout formateur: jouer au spécialiste, à l'expert et revenir aux cours magistraux. Tout en se rappelant que l'objectif de tout cours est d'en faire des militants de base bien préparés et désireux de passer à l'action.

Pour cela, nous rappelons aux formateurs qu'il est plus important et efficace de faire parler, faire échanger et faire analyser les participants que de se montrer eux-mêmes compétents et savants. J'insiste sur la nécessité de questionner, de questionner encore, de susciter des exemples, de les faire approfondir la question. C'est seulement après ces démarches que le formateur peut mettre de l'ordre dans ce qui est dit et compléter l'information selon les besoins de ce groupe spécifique. Un atelier vaut par le débat entre les participants ainsi que par la synthèse qui met de l'ordre dans ce qui a été dit.

De même, il faut démonter les ressorts de ce qui pousse les gens à passer à l'action, de retour dans leur milieu de travail, sans être inutilement casse-cou. C'est une conviction chez moi que la mobilisation ne se fait pas seulement par la tête, mais aussi par les tripes. La force, la vigueur viennent des tripes. La clarté, les motifs rationnels viennent de la tête. Par exemple, en formation syndicale, pour rappeler aux gens le point de départ de leur engagement syndical, nous leur demandons de se souvenir de ce que fut pour eux l'élément déclencheur de cet engagement. Il s'agit la plupart du temps d'un événement qui a soulevé leur indignation devant une injustice commise à leur égard ou à l'égard d'un collègue. La vraie raison est l'injustice, mais sans l'indignation, la mobilisation ne peut pas avoir lieu.

Un autre élément responsable du succès du programme réside dans l'amélioration continue. La systématisation de cette approche est définie comme de la pédagogie expérientielle. Je me réclame de ce courant pédagogique, sans en être un puriste. J'y crois et je l'utilise abondamment. Esther Désilets, qui dirige maintenant le service d'éducation de la FTQ, a systématisé et approfondi cette approche. Formée en sociologie à l'Université Laval et avec une longue expérience de la formation destinée aux adultes, elle est allée approfondir cette approche en Suisse, à Genève. Elle fait profiter la FTQ de sa réflexion et de son expérience. Esther a remplacé Johanne Deschamps qui était elle-même issue du programme. Johanne a commencé son cheminement en 1976 à titre de formatrice pour son syndicat et pour le Conseil du travail de Montréal, l'instance régionale de la FTQ. Son cheminement ressemble à celui de la majorité des formateurs et des formatrices de même que des responsables de formation dans la majorité des instances de la FTQ.

Cette approche de formation a souvent été remise en question et soumise à des évaluations externes, toutes positives, qui ont permis de continuer à améliorer le programme de formation.

Ce qui fait la force de ce programme, ce sont quelques-unes de ses caractéristiques de départ et une bonne gestion des obstacles. Bien que ce programme soit allé à l'encontre de toutes les habitudes antérieures de formation dans le milieu syndical et dans la société ambiante, il a réussi à s'implanter.

Encadré 24 – Les clés du succès du programme de formation des formateurs et de sa persistance

Les principaux facteurs qui ont fait la force de ce programme lors de son lancement – et peut-être de sa persistance par la suite – sont les suivants :

- un projet mobilisateur : c'est avec conviction et enthousiasme que l'équipe initiale se lance dans cette aventure, fortement motivée par une volonté de démocratisation du mouvement syndical. Il s'agit, à travers le programme des formateurs, de donner une application concrète à la démocratisation, valeur fondamentale du mouvement syndical. Nous aspirons à ce que cela ne se limite pas au simple lieu de la formation, mais inspire d'autres activités syndicales ;
- la reconnaissance et la valorisation de l'expérience acquise dans l'engagement syndical antérieur représentent les conditions les plus importantes pour que ces militants soient choisis comme futurs formateurs. En même temps, cela constitue pour ceux-ci une reconnaissance et une valorisation significatives. Par la suite, ils peuvent développer leur leadership, accroître leur expérience et devenir plus polyvalents. Cette conception de la formation par les pairs nous vient de l'expérience latino-américaine en cette matière ;
- un appui politique solide : la commande de développer un programme de formation par les pairs a été donnée par le directeur québécois des Métallos, Jean Gérin-Lajoie, un poids lourd au Bureau de la FTQ. Son soutien à cette approche est exprimé avec vigueur et conviction ;
- l'équipe responsable de ce programme est passionnée. C'est avant tout un travail d'équipe. Chacun y apporte son expertise particulière. L'équipe nourrit une passion pour ce programme qu'elle crée, sachant fort bien qu'il y aura de l'opposition. Plusieurs de ses membres sont à la tête de réseaux informels de contacts dans leur propre organisation. L'équipe a l'objectif de renforcer la FTQ qui vient de connaître d'énormes difficultés (entre autres, la commission Cliche). Elle aspire à ce que les différents syndicats aient en commun les mêmes outils de formation. En somme, on veut contribuer à la création et à la diffusion d'une culture FTQ. J'insiste : c'est avec ferveur que l'équipe initiale s'engage dans ce projet, animée

par une volonté de démocratisation du mouvement. Il s'agit, à travers le programme des formateurs qui regroupe des militants syndicaux expérimentés et respectés pour leur engagement, de renforcer la grande valeur syndicale de la démocratie, dont l'effet dépasserait le simple lieu de la formation et qui teinterait toutes les autres activités syndicales ;

- la gestion politique de cette innovation représente une condition de réussite. Il faut avoir les appuis politiques nécessaires à la mise en place de ce programme et neutraliser les opposants ;
- tout au long du développement du programme, nous sommes soutenus par une organisation qui connaît ces approches et peut nous fournir des connaissances, des concepts et des contacts. Cela nous rassure et nous nourrit. Il s'agit de l'ICÉA, à l'époque l'Institut canadien d'éducation des adultes, avec son directeur, Paul Bélanger, et son successeur, Esther Désilets ;
- devenir formateur est une occasion de développement pour les individus choisis. Cela produit des leaders très fiers de contribuer à la formation d'autres militants et de se développer eux-mêmes par cette expérience. Pour plusieurs, la formation devient une grande école de développement. De plus, les participants qu'ils contribuent à former leur sont très reconnaissants et leur expriment leur gratitude quand ils les revoient. Les formateurs sont et seront toujours très attachés au programme.

Source : Texte tiré des notes pour le comité d'éducation de la FTQ (Blondin, septembre 2008) et légèrement modifié.

La FTQ développe ainsi une pédagogie ouvrière dont elle est très fière et qui est enracinée dans la tradition de recruter les permanents et permanentes dans ses propres rangs. Plusieurs de ces formateurs deviennent des permanents et des dirigeants syndicaux. Ils conviennent volontiers que le programme de formation contribue significativement à leur développement.

Je le dis avec fierté : je considère comme un grand succès que ce programme soit toujours celui de la FTQ 35 ans plus tard, et que les formateurs et les dirigeants en soient toujours aussi fiers. Et puis, œuvrer à développer des personnes fait sûrement partie des tâches les plus agréables et les plus gratifiantes que j'ai réalisées.

L'ÉPUISEMENT ME GUETTE À NOUVEAU

Je travaille intensément aux Métallos depuis 1975. En plus, en 1979 et 1980, je suis membre de la Commission Jean sur l'éducation des adultes, à titre de vice-président, tout en continuant à mi-temps aux Métallos. C'est un rythme un peu fou, avec de très nombreux déplacements, tant pour la Commission que pour les Métallos. À trop m'investir, je m'épuise.

À la fin de 1984, je me rends à Toronto accompagné de Diane, ma conjointe, pour assister à une réunion. Depuis quelque temps, elle exprime le souhait que l'on aille vivre en Europe un petit bout de temps. On pense à une affectation au Bureau international du travail (BIT). J'en discute avec un ami, D'Arcy Martin, qui réside dans la Ville reine et que j'ai connu en Amérique latine, 12 ou 13 ans auparavant. Il est le responsable canadien du service de formation des Métallos. Il est techniquement mon patron, mais nous avons chacun notre autonomie, inspirée de l'approche souveraineté-association. À la fin de la soirée où nous discutons de ce projet, il nous dit : « Si vous voulez partir, pourquoi ne vous organisez-vous pas pour partir par vous-mêmes, du moins pour une courte période ? »

Nous en discutons en revenant de Toronto et prenons la décision de partir. En 1985, je demande un congé de trois mois, que je prends à mes frais. Nous partons avec notre plus jeune enfant, Karine, âgée de 6 ans. Encore une fois, je fuis, mais d'une autre façon. Pour passer les trois mois en Europe, je vide mon compte d'épargne. Je perds énormément d'argent, mais je me remets sur pied. C'est seulement rendu en Europe que je me rends vraiment compte à quel point je suis épuisé. Pendant le premier mois, je suis incapable de parler à qui que ce soit, sauf aux miens, et il m'est difficile de penser au monde syndical. Tout rentre progressivement dans l'ordre durant ces vacances. Et je reviens en bonne forme trois mois plus tard.

LA PÉRIODE AU FONDS DE SOLIDARITÉ DE LA FTQ (1991-2005)

Tout intervenant est concerné par les différences culturelles et idéologiques qui se manifestent de différentes façons, selon les situations d'intervention. Michel Blondin avait transigé avec cet aspect de l'intervention dans la mesure où il avait déjà travaillé avec des personnes de la classe ouvrière, avec des formateurs autochtones de la Bolivie et avec des intellectuels. Or, cette question se pose avec singularité à son arrivée au Fonds de solidarité de la FTQ ! En effet, c'est dans un univers de financiers que le formateur syndical est appelé à réaliser divers mandats : élaboration d'outils pour faire le bilan social des entreprises aidées par le Fonds de solidarité ou désireuses de l'être, formation économique des salariés des entreprises où s'implique le Fonds, perfectionnement en développement pour les militants FTQ impliqués dans les fonds régionaux et mise sur pied de programmes d'éducation pour les fiduciaires syndicaux des régimes de retraite.

Le formateur syndical arrive au Fonds de solidarité alors que surviennent des changements en profondeur dans les entreprises dans le contexte de la restructuration mondiale de l'économie. Les nouvelles formes d'organisation du travail que sont les cercles de qualité, la qualité totale, la méthode juste-à-temps et l'enrichissement des tâches, entre autres choses, suscitent le doute chez bon nombre de chroniqueurs pour qui les entreprises cherchent tout simplement à accroître leurs profits. Et que dire d'un Fonds syndical qui investit dans les entreprises ? N'encourage-t-on pas ainsi une mentalité capitaliste chez les travailleurs ? À l'autre bout de la lorgnette, les choses ne se présentent pas ainsi. Les pertes d'emploi sont insoutenables pour les ménages. Sur un autre plan, il y a peut-être là une occasion de démocratiser les milieux de

travail par le partage de la propriété des entreprises et par l'implication dans un environnement de production plus humain. Ce que Michel Blondin désigne comme étant la démocratisation (possible) des milieux de travail, d'autres y voient un processus de modernisation sociale des entreprises (Bélanger, Grant et Lévesque, 1994).

Durant cette période de sa vie professionnelle, le monde du travail devient effectivement plus complexe. Peut-être est-ce pour cette raison que Michel Blondin est amené à côtoyer des chercheurs universitaires comme il ne l'a pas fait sans doute depuis l'épisode de l'animation sociale au Conseil des œuvres. Dans ce cas-ci, la collaboration se situe plus clairement sur le plan de la recherche empirique qui doit en principe soutenir l'action.

En fin de carrière, pendant deux ans et demi à temps partiel, il anime le Collège FTQ-Fonds où principalement des permanents syndicaux sont conviés à des formations sur plusieurs jours touchant des préoccupations de l'heure: la mondialisation, la solidarité syndicale intergénérationnelle, l'individualisme et l'engagement...

DES CHANGEMENTS CHEZ LES MÉTALLOS

En 1989, je quitte le service de formation pour devenir directeur adjoint aux Métallos pour le Québec et les provinces Maritimes. À ce titre, je suis responsable de l'administration, de certaines régions, des services techniques. C'est une fonction où j'apprends beaucoup de choses, mais qui ne me passionne pas.

Le directeur d'alors, Clément Godbout, m'annonce à l'automne 1990 qu'il se prépare à quitter les Métallos pour poser sa candidature à la direction de la FTQ. Au cours des journées qui précèdent l'assemblée annuelle des Métallos à Chicoutimi, à l'automne 1990, l'autre adjoint, Lawrence McBrearty, un Gaspésien, manigance et finit par s'imposer comme son successeur.

Comme je suis l'adjoint du directeur sortant, je prends la période de Noël pour réfléchir à ma situation. Au retour du congé de Noël, j'annonce à Clément mon intention de quitter les Métallos. Je veux laisser à Lawrence le soin de choisir son adjoint et il m'est difficile de revenir à la formation. Je ne veux pas déplacer celui qui me remplace depuis un an et demi, un formateur de la base devenu permanent et maintenant responsable de l'éducation aux Métallos. Clément me demande de prendre un mois de réflexion, de n'en parler à personne, pas même pour me chercher un autre emploi à l'extérieur, et de le laisser réfléchir de son côté, pour voir ce qu'il pourrait m'offrir. À mon avis, Clément espère, sans y croire, que je changerai d'avis. Un mois après, jour pour jour, organisé comme je le suis, je me présente à son bureau et lui dis : « Clément, tu sais sûrement que je n'ai pas changé d'idée. » « Oui, je le sais bien, me répond-il. Je te connais trop bien pour savoir que tu ne changes pas d'idée quand tu as pris une décision comme celle-là. »

C'est à ce moment qu'il me propose un nouveau mandat. La FTQ voudrait se rapprocher du service d'investissement du Fonds de solidarité. Elle désire envoyer quelqu'un au sein même du service pour travailler avec les financiers et trouver une façon d'améliorer les communications. Les dirigeants de la FTQ ont besoin de mieux comprendre ce qui se passe au Fonds, de saisir davantage sur quelle base les décisions se préparent et d'améliorer les communications entre le Fonds et la direction de la FTQ. Je décide d'accepter ce nouveau défi.

UNE ARRIVÉE PARTICULIÈRE !

Je fais une entrée un peu particulière au Fonds de solidarité. Lors de la réunion du conseil d'administration qui suit l'assemblée annuelle de février 1991, les représentants de la FTQ annoncent à la direction du Fonds qu'ils me mutent au service d'investissement à titre d'adjoint au premier vice-président à l'investissement, un financier compétent, intéressant d'ailleurs. Ils précisent que je dirigerai en même temps une équipe de gens provenant de la FTQ qui feront à la fois des bilans sociaux et assureront la formation économique et la liaison avec la direction de la FTQ à propos des dossiers d'investissement. Ils ajoutent du même coup que je serai de toutes les instances décisionnelles significatives du service d'investissement.

J'entre en fonction au Fonds de solidarité en mars 1991. Pour m'accueillir, rien n'a été préparé : pas de bureau, pas de secrétaire, pas de téléphone, rien du tout ! Cela dure quelques jours. Une entrée houleuse...

Bref, après m'avoir exprimé leurs frustrations, mes collègues et mes supérieurs m'intègrent progressivement aux diverses activités. Je développe rapidement des complicités avec certains financiers. C'est une belle occasion pour moi d'apprendre de nouvelles choses et tout particulièrement de développer mes connaissances en économie et en finance. Enfin, l'arrivée au Fonds est aussi une occasion d'améliorer ma situation financière, ce qui me permettra, entre autres, d'avoir une retraite confortable.

CE QUI M'ATTIRE AU FONDS

J'ai toujours été favorable au Fonds, dès sa création en 1983, immédiatement après la grande crise de 1981-1982 qui frappe massivement mon syndicat, celui des Métallos, lequel passe de 50 000 membres au Québec à 35 000 en quelques mois seulement, frappé de plein fouet par des mises à pied massives et des fermetures d'entreprises. Dans les années 1980, deux économistes, Diane Bellemare et Lise Poulin-Simon, publient *Le plein emploi : pourquoi?* (1983) et *Le défi du plein emploi* (1986). Traitant des

impacts sociaux et économiques du chômage, leurs études changent complètement notre approche du chômage. Elles inspirent à la FTQ l'idée d'une initiative syndicale atypique comme le Fonds de solidarité. Le chômage coûte cher bien sûr aux travailleurs, mais également à la société, alors que l'emploi l'enrichit. De fait, l'État récupère des taxes et des impôts payés par les travailleuses et les travailleurs actifs, et débourse moins pour l'assistance sociale et la santé, entre autres. C'est pourquoi le Fonds privilégie l'emploi. Le mot polarise et mobilise les gens. En ce sens, je suis attiré par l'aspect innovant du Fonds. Plus profondément, j'y retrouve les valeurs auxquelles j'adhère, comme la démocratisation de l'économie, l'engagement pour l'emploi et le développement local.

Sur un plan plus personnel, ce changement d'emploi me permet de briser la routine, car je dois apprendre de nouvelles connaissances et fréquenter un nouveau milieu à 53 ans. J'applique à ce milieu la même curiosité que celle qui était la mienne dans les autres milieux où j'ai travaillé. Je ne peux m'empêcher d'exprimer des jugements, car ce milieu à certains égards heurte mes valeurs, mais j'ai le désir d'essayer de comprendre, de décoder et bien sûr, de me trouver des alliés. J'apprends la finance, les méthodes d'étude de dossiers dans le capital de risque... Cet aspect s'avère névralgique et je dois à tout prix le maîtriser. Je n'ai jamais « tripé » sur les chiffres, mais je m'y intéresse.

Encadré 25 – Le Fonds de solidarité de la FTQ

Créé en juin 1983 à l'initiative de Louis Laberge, alors président de la FTQ, le Fonds de solidarité est une société de capital de développement comptant près de 450 employés. Financé par plus de 575 000 travailleurs, son actif atteint plus de 7,3 milliards de dollars en 2010. En y investissant, les travailleurs deviennent actionnaires du Fonds et bénéficient d'un crédit d'impôt de 15% auprès de chaque gouvernement, provincial et fédéral. Versées dans un REER, ces actions permettent aux travailleurs-actionnaires de bénéficier d'une déduction fiscale additionnelle. En acceptant de ne pas toucher à leurs contributions jusqu'au moment de leur retraite, les travailleurs-actionnaires du Fonds permettent à celui-ci de planifier à long terme et de consentir du financement à des entreprises, sans pour autant mettre à risque les économies des employés.

La mission du Fonds de solidarité est centrée avant tout sur la création, le maintien et la sauvegarde de l'emploi au Québec, au moyen de l'investissement dans des entreprises qui ont un impact sur l'économie québécoise. Il faut rappeler qu'au moment de sa création, au début des années 1980, l'économie nord-américaine est plongée en pleine récession et que le Québec subit alors des pertes d'emplois massives. Le Fonds vise également

à favoriser la formation des travailleurs et des travailleuses dans le domaine de l'économie, afin de leur permettre d'accroître leur influence sur le développement économique du Québec. Enfin, le Fonds vise à sensibiliser les travailleurs et les travailleuses à l'importance de l'épargne en vue de la retraite.

En constituant un instrument financier sous le contrôle des travailleurs, le Fonds diffère des autres institutions financières traditionnelles. C'est ainsi qu'il établit dès le départ pour les entreprises au sein desquelles il décide d'investir, l'obligation pour ces dernières de procurer une formation économique à leurs employés, obligation qui existe encore aujourd'hui. La formation économique vise à renforcer les capacités des employés à devenir des acteurs du développement de leur entreprise. Centrée sur la démystification du langage et la compréhension des concepts propres à la « chose économique », le plus souvent laissée aux experts et financiers comme un domaine de connaissances accessible seulement aux initiés, la formation économique donnée par le Fonds permet aux employés de contribuer au développement économique du Québec, en collaborant au positionnement et à la performance de leur entreprise.

Au début des années 1990, conscient que son financement dépend largement des contributions des travailleurs, le Fonds de solidarité met sur pied un réseau de responsables locaux. Ce sont des militants syndicaux chargés de faire la promotion du Fonds dans leur milieu de travail respectif et de recruter de nouveaux actionnaires. Les militants agissent à titre bénévole et ne touchent aucune commission sur les actions vendues. En 1991, le Fonds de solidarité crée les Sociétés locales d'investissement dans le développement de l'emploi (SOLIDE) et en 1995, les Fonds régionaux d'investissement. De cette manière, les décisions d'investissement touchent les régions tout autant que les centres urbains.

Le Fonds opère selon une approche d'investissement socialement responsable en choisissant d'investir uniquement dans des entreprises qui respectent les droits de la personne, ne recourent pas au travail des enfants, respectent la liberté syndicale ainsi que les législations en vigueur dans les juridictions où elles exercent leurs activités et qui, enfin, n'appliquent aucune politique de discrimination à l'embauche.

En somme, l'action du Fonds demeure la même depuis son origine : procurer du financement aux entreprises qui offrent une réelle perspective de croissance moyennant un rendement raisonnable pour protéger et développer l'emploi au Québec. S'il représentait un choix facilitant l'accès au financement rendu difficile pour les entreprises dans le contexte des années 1980, le Fonds de solidarité peut être considéré aujourd'hui comme une réponse à la menace sur l'emploi que représente la mondialisation capitaliste.

Encadré 26 – La démocratisation par la formation et la propriété des entreprises

Autant la participation représentait une valeur importante pour Michel Blondin au Conseil des œuvres, autant la démocratisation constitue l'assise de ses motivations dans son travail de formation syndicale. Dans le cadre de son travail avec les Métallos, la formation des formateurs lui permet de voir comment appliquer concrètement la démocratisation. Ce sont les militants ayant une expérience d'engagement syndical qui sont choisis comme futurs formateurs. Il s'agit là pour eux d'une reconnaissance et d'une valorisation significatives. En donnant des cours, ces militants rencontrent d'autres militants métallos, développent leur leadership, accroissent leur expérience et deviennent plus polyvalents. Le syndicat confie alors la formation de la relève et la préparation de son avenir à ses propres militants. Il est souhaité que la démocratisation déteigne sur d'autres activités syndicales.

Le Fonds de solidarité de la FTQ comporte également une visée de démocratisation pour Michel Blondin. Dans un texte non publié qu'il a rédigé en mars 2002 pour une présentation, il précise que « ces années-ci, le champ économique est fortement concentré, avide de profits à court terme, sans souci de l'emploi et des effets de ses décisions sur les personnes et la société. Sous un jargon faussement scientifique et fortement idéologique (le néolibéralisme), l'économique prétend tout mettre à son service, devient une valeur absolue et ne répond aux consignes que de très peu de personnes, se prétendant détenteur de responsabilités collectives, alors qu'il ne pense qu'à son intérêt et à celui des organisations. C'est tout le contraire de la démocratisation. Les entreprises sont plus souvent qu'auparavant des entreprises multinationales, gérées de l'extérieur, sans enracinement local et répondant moins qu'auparavant aux pressions sociales... Il fallait se donner un nouveau levier économique. La FTQ a décidé de se donner un outil financier qui répondrait à d'autres caractéristiques, dont celle de contribuer au développement de l'emploi au Québec, dans une conception de l'économique qui se veut démocratique et orientée vers le bien collectif. »

UN TRIPLE MANDAT

Mon statut et mon rôle sont plutôt compliqués. J'ai trois mandats. Le premier, formel, consiste à diriger l'équipe des anciens permanents syndicaux qui font le travail d'évaluation sociale, qu'on appelle le bilan social. Avec le temps, l'équipe regroupe une dizaine de personnes, majoritairement d'anciens permanents que j'ai dirigés.

Le deuxième mandat consiste à maintenir le lien avec la direction de la FTQ et en particulier le président, le secrétaire général de même que les directeurs de syndicat lorsqu'ils sont concernés par un projet



Michel Blondin au moment de son arrivée au Fonds de solidarité de la FTQ.

d'investissement. Cela signifie que, lorsqu'un dossier d'investissement est en préparation pour être présenté au conseil d'administration, je dois en informer la direction, aller chercher l'information sur la situation de source syndicale et contacter la direction du syndicat concerné. C'est ainsi que je travaille successivement avec Louis Laberge, Fernand Daoust, Clément Godbout et Henri Massé.

Le troisième mandat concerne la formation économique. À mon arrivée, Normand Caron, un ancien des ACEF (Association coopérative d'économie familiale) et de la FTQ, en assume la responsabilité. Normand a mis sur pied ce service et les premiers cours, mais il se prépare à quitter le Fonds. Puisque c'est mon équipe qui assure la formation économique, j'en prends peu à peu la responsabilité comme convenu.

En plus de ces trois mandats, je siège à plusieurs comités internes, dont le comité clé, celui de l'investissement où je travaillerai durant sept ans.

De même, à l'occasion, le président de la FTQ me confie l'organisation d'activités d'initiation et de formation destinées aux nombreux visiteurs syndicaux étrangers intéressés par notre expérience, certains venant chez nous pour se former à ce genre d'intervention. C'est ainsi qu'au cours de mon passage au Fonds de solidarité, j'organise diverses formations qui peuvent durer jusqu'à trois ou quatre semaines pour des dirigeants syndicaux français de la CFDT (Confédération française démocratique du

travail) et de Force ouvrière. Cela vaut aussi pour l'ensemble des organisations syndicales de plusieurs pays qui viennent s'informer de cette nouvelle dimension de l'action syndicale.

Je me rappelle également d'un mandat particulier qui m'est confié un jour par Clément Godbout. Celui-ci m'appelle et me dit que Léopold Beaulieu dirige la mise sur pied, à la CSN, d'un fonds de travailleurs comme celui de la FTQ. Il sait que je le connais et que nous nous entendons bien. Il m'invite à travailler avec Léopold pour qu'il puisse profiter de l'expérience du Fonds. C'est ainsi que je le rencontre pour lui parler de la formation économique et du bilan social. Dans la tradition des rapports entre les deux centrales syndicales, on respecte de part et d'autre ce qui se fait, sans rupture et en acceptant nos différences.

UN CHOC CULTUREL

Au début, j'éprouve un certain inconfort à me retrouver au Fonds. Je viens de changer de milieu et je vis un choc culturel. Près du tiers des employés du Fonds sont d'origine syndicale. Les autres sont soit des financiers, soit des experts dans leur domaine plus pointu, sans compter les employés de soutien. Ceux d'origine syndicale ont été soit des permanents, soit des officiers syndicaux locaux. On y retrouve aussi, mais en petit nombre, des gens devenus embarrassants pour l'organisation syndicale d'où ils proviennent, mais qui ne méritent pas d'être abandonnés, comme cela arrive dans toutes les organisations.

Durant la longue période au service de l'investissement, je travaille avec des gens d'une culture opposée à la mienne. Je côtoie des financiers qui ne jurent que par les chiffres et les contacts avec les gens d'affaires, alors que nous ne jurons, de notre côté, que par nos racines syndicales et les contacts avec les travailleurs. Nous devons souvent harmoniser nos relations, ce qui est parfois difficile, mais nous y parvenons souvent. En mettant en valeur les enjeux sociaux et le point de vue de la FTQ dans les débats sur ces dossiers, nous devenons les promoteurs du bilan social et de la formation économique, comme le prévoit un de mes mandats.

Je subis un autre choc culturel en me confrontant à une approche bureaucratique typique des organisations financières ou bancaires. Toutes les règles des écoles de gestion sont appliquées au Fonds. Parfois, c'est une bonne chose. En tout cas, c'est une occasion pour moi d'en apprendre plus sur la planification stratégique, les pratiques de gestion des ressources humaines et les règles du développement des entreprises. Il demeure que la logique de gestion n'est pas toujours compatible avec les traditions syndicales. Si l'on n'y prend garde, on peut se laisser facilement enfermer

dans une logique bureaucratique d'entreprise. Je ne suis pas sûr que tous les employés du Fonds d'origine syndicale en sont assez conscients. Sans parler de ceux qui se prennent très au sérieux!

Dans le cadre de mon travail au Fonds de solidarité, je croise quotidiennement des financiers. Ils sont mes compagnons de travail. Nous avons des rencontres avec des patrons, des dîners et de fréquentes réunions. Certains sont ouverts et faciles de contact. Je pense à Serge Racine de Sherbrooke, un ancien professeur d'économie, devenu patron d'une entreprise fermée en 2009, Shermag, qui donnait du travail à des centaines d'employés dans des régions en difficulté. D'ailleurs, nous participons tous les deux au Forum pour l'emploi qui fait la promotion de l'emploi et dénonce les coûts prohibitifs du chômage. J'y représente la FTQ, et lui, le patronat. Cela m'amène à réfléchir sur la différence de culture, selon qu'on soit financier ou syndicaliste. Je travaille occasionnellement avec des professeurs de relations industrielles et des professeurs des HEC. Je m'efforce de comprendre leur logique, pour respecter leur compétence, mais aussi pour déceler leurs limites. Cela m'aide à savoir quand être plus ferme, pour arriver à un certain équilibre, malgré les tensions.

En somme, je fais le choix de demeurer un permanent syndical travaillant au sein d'une institution financière. Même après sept ou huit ans au Fonds, lorsque les gens me demandent comment je me définis, je leur réponds: «Je suis un permanent syndical affecté à une tâche technique.» Certains me répondent que ce n'est pas le cas chez d'autres personnes issues de la FTQ. Je ne suis pas un financier, même si j'apprends ce qui est nécessaire à mon travail.

LE BILAN SOCIAL

Dans l'étude que le Fonds réalise à propos d'une entreprise où il envisage d'investir, mon équipe est responsable du bilan social, c'est-à-dire de l'évaluation de l'entreprise sous l'angle de ses employés. Nous ne touchons pas formellement à l'étude financière, sinon par les indices que les travailleurs nous transmettent. Le bilan social implique de rencontrer les membres de la direction de l'entreprise, les travailleurs et, s'il existe, le syndicat et ses représentants. Pour organiser cette démarche, j'élabore un certain nombre d'outils qui n'existent pas à mon arrivée. Nous évaluons plus particulièrement la qualité des rapports entre la direction et les travailleurs, la dimension santé et sécurité, la communication, l'application des lois du travail, etc. Nous sommes parfois confrontés à deux versions de la même situation, la version syndicale et la version patronale, et nous devons faire les vérifications nécessaires pour y voir plus clair. Nous cherchons également à prévoir l'effet éventuel de l'investissement envisagé

sur les emplois existants dans l'entreprise et chez les concurrents. Est-ce que notre investissement dans telle entreprise va faire disparaître des emplois ailleurs? N'oublions pas que l'un des objectifs du Fonds est de créer ou de maintenir des emplois, particulièrement dans le secteur manufacturier. Lorsque le bilan social dans une entreprise montre des problèmes importants, nous en prenons note et nous tentons d'évaluer ce qu'il serait possible de changer grâce à l'intervention du Fonds et de ses employés. Dans certains cas, il nous arrive de recommander que tel ou tel changement soit apporté comme condition préalable à l'investissement.

Dans les entreprises non syndiquées, nous vérifions aussi de façon très franche l'ouverture de la direction relativement à la syndicalisation, si les employés faisaient ce choix. Si jamais les travailleurs désirent se syndiquer, la direction pourra-t-elle accepter cette réalité?

Du côté des travailleurs, nous cherchons à connaître leur perception de l'attitude des patrons face à la syndicalisation. Si jamais les travailleurs désirent se syndiquer, sans que nous les y forcions d'aucune façon, comment pensent-ils que le patron réagira? Si les employés décident de se syndiquer, l'entreprise et sa direction vont-elles respecter l'esprit et la lettre du Code du travail en matière de syndicalisation? Nous voulons nous assurer que nous ne nous retrouverons pas avec des partenaires qui mèneront une opposition systématique à la syndicalisation comme Walmart ou McDonald's, pour prendre deux exemples bien connus.

Quant à la dimension santé et sécurité au travail, nous sommes plus intransigeants. Nous visitons toujours les lieux de travail avant de prendre la décision d'investir dans une entreprise. Notre expérience des lieux de travail et notre connaissance des règles concernant la santé et la sécurité au travail nous donnent des atouts importants pour déceler les problèmes significatifs. Il nous arrive de dire que l'on ne peut se lier à telle entreprise tant et aussi longtemps que des améliorations importantes n'y seront pas apportées en la matière.

C'est ainsi que, lors de notre bilan social, nous recueillons beaucoup d'information sur l'entreprise auprès des travailleurs. Cela nous amène souvent à questionner l'analyse faite par les financiers. Ceux-ci prennent souvent pour argent comptant le discours des dirigeants de l'entreprise, alors qu'il existe parfois des problèmes importants quant à sa rentabilité et donc quant à la sécurité de notre investissement. Je me souviens du cas d'une entreprise où des travailleurs nous faisaient part de nombreux rejets lors de la production. Or, de tels rejets entraînent généralement des coûts importants et risquent d'entraîner de l'insatisfaction chez les clients lorsque les produits de mauvaise qualité se retrouvent sur le marché. Les rejets proviennent soit d'un problème majeur de production, soit de la mauvaise qualité de la matière première, soit d'une formation déficiente. On recommande alors aux financiers d'examiner plus attentivement les

coûts de production et les coûts des matières premières dans les états financiers de l'entreprise. Souvent, les financiers prennent contact avec nous pour nous remercier de l'information que nous leur avons communiquée, car ils peuvent ainsi cerner des problèmes qui auraient pu leur échapper. Nous entretenons cette habileté d'utiliser l'expérience et le savoir des travailleurs pour enrichir le dossier, ce qui fait aussi partie de notre mandat.

LA FORMATION ÉCONOMIQUE

À partir de 1998, je deviens directeur général de la Fondation de la formation économique du Fonds de solidarité. Mon mandat porte d'abord sur la formation économique des travailleurs dans les entreprises où le Fonds a investi. Cela se fait en plusieurs étapes. Durant le bilan social, nous informons les travailleurs de nos démarches et nous recueillons de l'information sur l'entreprise, tout en les initiant à la confidentialité nécessaire dans ces cas.

Lorsque le Fonds de solidarité décide d'investir dans une entreprise et en devient actionnaire, il offre une formation économique à ses employés. Conformément aux clauses spécifiques du contrat liant le Fonds à l'entreprise, la direction de l'entreprise doit financer ce programme. Il s'agit, par l'intermédiaire de la formation économique, de permettre aux travailleurs d'avoir accès aux informations financières de l'entreprise, que l'on décode avec eux. Ainsi, une fois l'investissement engagé, nous retournons rencontrer les travailleurs afin de leur expliquer la raison pour laquelle le Fonds a décidé d'investir dans l'entreprise et ce que cela signifie pour eux. On les informe du fait qu'un représentant du Fonds de solidarité siègera au conseil d'administration (une pratique quasi automatique) et que d'autres employés du Fonds viendront pour les inviter à adhérer au Fonds, conformément aux clauses du contrat qui favorisent l'adhésion au Fonds, en vue de se bâtir un REER auquel l'entreprise contribuera, et pour profiter des avantages fiscaux majeurs de l'adhésion au Fonds. On les informe enfin du fait qu'ils auront droit à de la formation économique.

Après une année de présence dans l'entreprise, nous faisons une première intervention, avec le noyau syndical lorsque l'entreprise est syndiquée, pour initier des travailleurs à la compréhension des états financiers de l'entreprise, pour les aider à comprendre où elle en est et quels sont ses projets de développement. Durant cette formation qui se déroule durant les heures normales de travail, nous initions les travailleurs au vocabulaire des états financiers et nous décodons avec eux la signification des principaux éléments des états financiers. Nous portons également une attention soutenue au plan d'affaires de l'entreprise, l'outil le plus utile pour prévoir et comprendre les plans de développement.

Au début de chaque cours, nous interrogeons les travailleurs sur ce qui s'est passé au cours de la dernière année, ce qui a changé depuis l'arrivée du Fonds, comment les choses sont maintenant et quelles sont les questions qu'ils se posent sur l'entreprise. Puis, nous cherchons avec eux les réponses dans les états financiers. Nous leur apprenons comment et quoi y chercher pour trouver des réponses aux principales questions qu'ils se posent à propos de leur entreprise: la stabilité de leur emploi, le développement de l'entreprise, les raisons des changements souvent trop rapides et peu expliqués dans les techniques de production, etc. En fait, la question préoccupante est souvent celle de l'avenir de l'entreprise, donc de leur emploi. À l'aide des états financiers distribués aux participants, nous cherchons les réponses dans ces documents, de même que dans le plan d'affaires. Nous leur apprenons à comprendre le langage des affaires et à repérer dans les documents de l'information pertinente en fonction des questions qu'ils se posent, et ce, en utilisant les connaissances que les uns et les autres ont de leur entreprise. Lorsque nous favorisons l'échange d'information d'un service à l'autre, nous trouvons une grande partie des réponses aux questions de départ.

Quand nous arrivons aux questions dont les réponses ne sont pas dans les états financiers, surtout lorsque cela concerne le développement de l'entreprise, nous consultons le plan d'affaires. De plus, nous invitons les dirigeants de l'entreprise à venir répondre aux questions des employés au cours des dernières heures des deux jours que dure cette formation.

Enfin, dans les entreprises où nous faisons de la formation économique, la direction nous demande souvent de le faire aussi avec le premier niveau de gestionnaires, c'est-à-dire les contremaîtres et les surintendants, qui sont souvent, sur ce plan, laissés pour compte dans les entreprises, pour ne pas dire négligés par la haute direction. Il arrive fréquemment qu'ils ne connaissent pas les plans de l'entreprise, ou s'ils les connaissent, qu'ils ne savent pas comment transmettre l'information. Lorsqu'on forme ces gestionnaires actifs sur le terrain de l'entreprise, on facilite beaucoup la communication. Bien sûr, rendre accessibles les états financiers de l'entreprise n'est pas dans nos traditions québécoises, lorsque l'entreprise est privée (non inscrite à la Bourse). Cela amène souvent des résistances chez les dirigeants et propriétaires d'entreprises privées, un problème qui se pose moins dans les entreprises publiques (celles qui sont cotées en Bourse). Dans le cas des entreprises publiques, la difficulté consiste plutôt à avoir accès à des états financiers un peu plus détaillés que ceux qui sont remis aux actionnaires, surtout lorsqu'il s'agit d'entreprises consolidées (plusieurs établissements ou entreprises regroupés dans des états financiers consolidés).

Ce cours de base est suivi d'un cours qu'on appelle justement « cours de suivi ». On revient ainsi chaque année dans certaines entreprises. Malheureusement, on ne peut offrir la formation dans toutes les entreprises, car certaines résistent, malgré tout le bien que disent de nous les dirigeants d'entreprises où nous avons donné la formation économique.

Au moment de mon arrivée au Fonds, au début des années 1990, cette façon de faire novatrice correspond à un courant en vogue au Québec où on expérimente la possibilité de la concertation entre la direction de l'entreprise et les syndiqués. À ce titre, nous participons à des expériences de type gestion participative dans certaines entreprises, entre autres, à Rivière-du-Loup dans Tourbières Premier, maintenant Premiertech. On teste différentes approches et on essaie de déterminer les limites et les pièges de cette approche. Cela est en phase avec le courant nord-américain de « gestion à livre ouvert » (*open book management*) que prônent plusieurs dirigeants d'entreprises et des professeurs d'administration. Nous nous informons d'expériences concrètes qui sont menées dans certains pays, dont le Brésil, avec d'excellents résultats. Ce qui n'empêche pas un bon nombre de patrons de résister ou de ne le faire que du bout des lèvres.

Encadré 27 – La démocratisation de la gestion des entreprises

Comme en témoigne Michel Blondin, les méthodes traditionnelles de gestion dans les entreprises sont déjà remises en cause au début des années 1990. Il convient de s'arrêter aux phénomènes historiques qui incitent les entreprises à s'ouvrir aux innovations tel le partage de la propriété avec un Fonds appartenant à une centrale syndicale !

Après la grande crise des années 1930 et à la suite de la Seconde Guerre mondiale, le modèle de développement fordiste se met en place (Lipietz, 1990). Dans le processus historique et dynamique d'affrontement opposant les patrons, d'une part, et le mouvement ouvrier, d'autre part, il s'établit graduellement un compromis sur la manière de réguler les conflits inhérents aux intérêts fondamentalement différents des deux parties en cause. Le terrain commun d'entente entre patrons et ouvriers porte sur les idées de progrès technique et de croissance économique, et sur la nécessité d'un code du travail judiciarisé pour résoudre les conflits. À titre de concession majeure, les ouvriers acceptent la déqualification du travail, un rôle d'exécution et la généralisation de la chaîne de montage pour générer des gains de productivité. Pour leur part, les patrons consentent à favoriser la croissance de la consommation ouvrière en participant financièrement au développement de l'État-providence et en partageant une partie des gains de productivité sous la forme d'une croissance régulière des salaires directs et indirects (assurances collectives et autres prestations). Pendant cette période qualifiée des Trente Glorieuses, le monde occidental connaît une

prospérité économique quasi ininterrompue, sauf à la fin des années 1950. Dans cette situation de relatif plein emploi, les travailleurs peu scolarisés peuvent se trouver du travail assez facilement, car la chaîne de montage demande des habiletés manuelles élémentaires.

En 1973-1974, la première véritable récession économique depuis la Seconde Guerre mondiale frappe les pays occidentaux. Plusieurs phénomènes ont contribué à remettre en cause les fondements même du fordisme, dont l'insatisfaction à l'égard du travail à la chaîne qui ralentit sa productivité, la saturation du marché pour certains biens fabriqués en masse et la mondialisation (Tremblay, 1990a, p. 411-439). Celle-ci accentue la concurrence entre les entreprises et limite les capacités d'intervention des États nationaux. La crise du modèle fordiste, basé sur la chaîne de montage et l'État-providence, est un phénomène déjà en marche lorsque Michel Blondin arrive au Fonds de solidarité de la FTQ en 1991. En fait, les entreprises connaissent des bouleversements profonds depuis les années 1980, notamment la baisse de la profitabilité dans plusieurs secteurs et la concurrence internationale de plus en plus forte.

Le contexte de modernisation technologique, sociale et économique des entreprises exige des qualifications accrues de la part des employés et leur apport dynamique fondé sur une forte motivation à contribuer à l'entreprise. Pour y arriver, les entreprises peuvent adopter deux stratégies en matière de main-d'œuvre : la flexibilité externe ou interne (Tremblay, 1990b, p. 60-62). Avec la stratégie de flexibilité externe, des entreprises s'ajustent en licenciant les travailleurs qui n'ont pas les qualifications requises et en embauchant des employés qui possèdent les qualités recherchées. Devant les incertitudes, les entreprises recourent au travail à temps partiel ou au contrat à durée déterminée, surtout pour les nouveaux employés et les femmes.

Pour sa part, la stratégie de flexibilité interne cherche à développer une capacité de réaction aux changements en impliquant les salariés, ce qui suppose la stabilité du lien d'emploi. Pour reprendre le titre d'un ouvrage de Bertrand Schwartz (1994), « Moderniser sans exclure » est possible. Ce type d'entreprises n'est certainement pas majoritaire, mais il en existe alors de plus en plus, dans une proportion variable selon les pays (Blouin *et al.*, 1995). Ces entreprises opèrent un changement global, à la fois sur les plans organisationnel et institutionnel (Bélanger et Lévesque, 1994). La dimension organisationnelle concerne le domaine de la production, de la coordination et de la mise en œuvre des ressources. L'aménagement du temps de travail, la formation qualifiante et le travail d'équipe, entre autres, font partie des mesures encourageant l'autonomie au travail. La dimension institutionnelle réfère à la structure du pouvoir et aux règles d'arbitrage des conflits. Le pouvoir des producteurs peut se manifester notamment avec la propriété ouvrière et la présence des employés au sein des instances décisionnelles de l'entreprise.

LA MISE EN PLACE DE NOTRE PROGRAMME DE FORMATION ÉCONOMIQUE

La formation économique dans les entreprises partenaires du Fonds avait été bâtie par Normand Caron, lequel s'était battu avec les financiers pour que, d'une part, les deux formateurs de ce programme soient des formateurs syndicaux et non des experts financiers et que, d'autre part, on élague l'information financière pour ne conserver que les renseignements les plus essentiels. Ainsi, après de nombreux débats, avec l'appui de la direction de la FTQ, il est décidé que les formateurs soient d'origine syndicale comme pour le reste de la formation à la FTQ. La démonstration avait été faite que des militants syndicaux de la base sont parfaitement capables de donner ce cours avec un soutien technique et la formation nécessaire. Le programme de formation économique sera donc donné dès le début par une équipe de deux formateurs d'origine syndicale, et ce, grâce à Normand, non sans qu'il y ait eu un débat passionné sur le modèle des deux formateurs. Le contenu sera centré sur la question de l'emploi, tout en étudiant les états financiers de l'entreprise, une obligation imposée par le Fonds au moment du versement de l'aide financière à l'entreprise.

Lorsque j'entre en fonctions, je choisis de maintenir ce cours tel qu'il est, même si je ne suis pas tout à fait satisfait de l'approche utilisée, trop technique à mon avis. J'introduis des éléments qui permettent de mettre en valeur l'expérience des travailleurs, de donner plus de place aux questions qu'ils se posent sur leur entreprise, particulièrement son avenir et la sécurité de leur emploi. J'accorde également plus de place au plan d'affaires et au plan de développement. En revanche, je choisis de ne pas m'exposer à des difficultés internes en utilisant plus abondamment l'approche expérientielle, qui part de l'expérience des travailleurs et qui est la pédagogie mise en œuvre à la FTQ. Je n'ose pas vraiment toucher au cours tel qu'il a été accepté par l'organisation. Je trouve la situation trop délicate et je crains qu'en ouvrant ce débat, je ne me fasse imposer des choses que je ne veux pas. Je conserve donc ce qui existe à mon arrivée, en améliorant ce que je peux, sans tout bousculer. Je consacre mes efforts à développer de nouveaux programmes et à élargir nos actions à de nouveaux domaines d'intervention du champ économique.

Celui qui me remplacera par la suite, Jean Sylvestre, retravaillera la méthode pédagogique pour coller davantage aux principales questions que les travailleurs se posent à propos de leur entreprise. Il réussira ainsi à faire ce virage pédagogique que je n'aurai pu accomplir au cours de mon mandat.

Étant responsable de la formation économique, je mets la priorité sur le développement d'autres programmes de formation, encouragé en cela par mon patron, Jean Martin, alors vice-président au Fonds. L'un des

premiers programmes que nous mettons en place conjointement avec Johanne Deschamps, la responsable de la formation à la FTQ, porte sur le développement régional et local. C'est ainsi que dès 1996, en même temps que sont créés les Fonds régionaux du Fonds de solidarité, la direction de la FTQ nous demande de monter un programme de formation pour les militants syndicaux qui s'impliquent dans les différentes instances de développement local ou régional, ce qui se fait encore aujourd'hui. Dans cette formation, nous misons sur trois forces de nos militants à cet égard : 1) leur grande connaissance des réalités de base de leur région ou de leur localité ; 2) leur expérience des mécanismes de décision démocratiques qu'ils utilisent tous les jours dans leur vie syndicale ; et 3) le fait que contrairement aux autres partenaires, gens d'affaires ou politiciens locaux, ils sont presque les seuls autour de la table à n'avoir presque jamais de conflit d'intérêts. Tous ces notables de leur milieu veulent faire plaisir à leurs amis ou les protéger. Ce sont des thèmes que nous travaillons, et ce, à partir d'exemples ou d'obstacles que les participants nous apportent. Cette formation se prête bien à la méthode expérientielle et nous l'utilisons presque de façon systématique, tout en ayant soin d'initier nos participants à certaines règles comme celles concernant les conflits d'intérêts.

Encadré 28 – Les politiques québécoises pour le développement local : des années 1950 aux années 2000

Le problème de l'emploi qui s'accroît à partir du milieu des années 1970 et la question des disparités régionales qui persistent sous différentes formes nourrissent chez les gouvernements des préoccupations pour le développement local. En ce qui concerne le Québec, le développement local cesse progressivement d'être l'apanage exclusif de l'État et laisse de plus en plus de place à la société civile, c'est-à-dire aux organisations constitutives des mouvements sociaux, y compris les centrales syndicales. L'histoire du développement local au Québec est marquée par la succession de quatre approches : l'approche providentielle, celle de l'État-entrepreneur, l'approche de l'État accompagnateur de l'entreprise privée et la période la plus récente, celle de l'État accompagnateur de formes variées d'initiatives économiques.

Des années 1950 à 1967 : l'approche providentielle du développement régional

Ces années correspondent à la période d'expansion économique de l'après-guerre. Jusqu'aux années 1960, le laissez-faire économique et le clientélisme électoral contribuent à doter d'infrastructures les régions, et ce, de manière différenciée. Au début des années 1960, la Révolution tranquille permet au Québec de rattraper un certain retard sur d'autres sociétés occidentales

par la modernisation des services d'éducation, de santé et de services sociaux et la mise en place de sociétés d'État. Dans la perspective keynésienne qui inspire plusieurs États au cours de cette période, l'État québécois met en œuvre des politiques pour l'expansion du marché intérieur; c'est le volet territorial de l'État-providence. Au moins deux formes d'action se dessinent en matière de développement régional. La première manière d'agir est dominante: l'État québécois prend seul les décisions et « saupoudre » l'argent afin de réduire les inégalités entre les régions. La deuxième manière correspond au diagnostic que plusieurs nouveaux diplômés des sciences sociales posent sur les régions sous-développées: il faut les moderniser, comme le proposait en Gaspésie, de 1963 à 1965, le Bureau d'aménagement de l'est du Québec (BAEQ). Ce sont donc des objectifs de compensation, de rattrapage et de soutien à l'entreprise privée qui prévalent au cours de cette période.

De 1967 à 1982: l'État-entrepreneur

En matière de développement local, cette période correspond à la mise en place d'institutions et à l'investissement dans les régions. Ainsi, on assiste à la création en 1967, des régions administratives, puis de l'Office de planification du Québec en 1969, qui deviendra par la suite l'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ), et des MRC (municipalités régionales de comté) en 1979. Diverses consultations amènent l'État québécois à investir dans les régions pour le développement d'infrastructures telles que les CLSC, les cégeps, le réseau de l'Université du Québec, etc. La crise économique du milieu des années 1970 met fin à cet élan entrepreneurial de l'État. La stagflation (inflation galopante jumelée à un chômage important) contredit certains principes de la théorie de Keynes et oblige l'État à se préoccuper de la lutte contre l'inflation. Les efforts du gouvernement du Québec se concentrent sur le développement de pôles urbains et tout particulièrement à Montréal. Cette période est également marquée par une grande activité des mouvements sociaux urbains et régionaux qui critiquent la bureaucratisation et la centralisation de l'État, lequel semble incapable de répondre aux besoins différents des régions.

De 1982 à 1996: une approche accompagnatrice misant sur le partenariat avec l'entrepreneuriat privé

Cette période débute par une grave crise économique. À cause de son caractère persistant, la question du chômage devient préoccupante. Pressé d'agir, Québec adopte, en 1983, une nouvelle politique qui fait des régions administratives, des régions de concertation. Déjà, depuis 1979, la formule des « sommets socioéconomiques » est utilisée et on les multiplie: entre 1983 et 1989, le gouvernement du Québec tient 15 conférences socio-économiques. Devant les défis considérables que représentent la récession prolongée et le chômage endémique, le gouvernement du Québec appuie, en 1991, la réforme Picotte qui conduit à la transformation de l'OPDQ en Secrétariat au développement des régions. Avec cette réforme, les Conseils

régionaux de développement deviennent les Conseils régionaux de concertation et de développement; ceux-ci se veulent davantage représentatifs des acteurs de la région, et des ententes-cadres lient les régions au gouvernement, avec des budgets régionalisés. L'arrivée au pouvoir du Parti québécois, en 1993, amène peu de changement, si ce n'est la réforme Parizeau, en 1994, qui nomme des délégués régionaux choisis parmi les députés et qui sont associés au ministère d'État au Développement des régions, une formule qui persiste jusqu'en 1997. Ainsi, au cours de cette période, l'État affiche une nette préférence à l'accompagnement des développeurs.

Parallèlement aux réformes qui se suivent à Québec, la société civile s'engage dans de nouvelles interventions pour faire face au chômage. Une partie du mouvement populaire et syndical passe progressivement d'une stratégie de revendication à une stratégie de concertation et de partenariat économique. On assiste aux premières expérimentations économiques et sociales territorialisées des années 1980: organismes de concertation et de développement économique local, comités régionaux de relance de l'emploi et de l'économie, initiatives d'insertion par l'économie, entreprises collectives, fonds locaux d'investissement de capital de risque, etc.

Depuis 1996, une diversité de formes entrepreneuriales issues de la société civile

À partir de 1996, l'État apparaît l'accompagnateur d'une diversité d'initiatives de la société civile, en plus de soutenir l'entrepreneuriat privé. Trois événements majeurs sont à signaler au cours de cette période: le Sommet socioéconomique sur l'économie et l'emploi de novembre 1996, la *Politique de soutien au développement local et régional* adoptée le 23 avril 1997 et le Projet de loi n° 34 qui crée, en décembre 2003, le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, et plus particulièrement les Conférences régionales des élus.

Le Sommet socioéconomique sur l'économie et l'emploi de 1996 représente le dernière rencontre majeure (jusqu'en 2012, à tout le moins) réunissant les grands acteurs socioéconomiques du Québec, y compris les syndicats et les organismes communautaires. Le caractère historique du Sommet vient également du fait que le gouvernement du Québec reconnaît un troisième type d'entreprises associées à la coopération et à l'entrepreneuriat collectif, c'est-à-dire l'économie sociale.

Puis, en annonçant une politique de soutien au développement local et régional, le gouvernement du Québec intègre dans son discours le développement local. Le 19 décembre 1997, l'Assemblée nationale sanctionne la Loi sur le ministère des Régions (loi 171). Avec cette loi, le gouvernement crée, outre le ministère des Régions, les organismes voués au développement local que sont les Conseils régionaux de développement (CRD) et les Centres locaux de développement (CLD) dans chacune des MRC (ou leur équivalent lorsqu'il n'y a pas de MRC). C'est dans ce contexte qu'apparaissent les

Sociétés locales d'investissement pour le développement de l'emploi (SOLIDE), une initiative conjointe du Fonds de solidarité de la FTQ et de l'Union des MRC du Québec.

Enfin, le nouveau gouvernement libéral de Jean Charest élu en avril 2003 modifie quelque peu la structure de régionalisation du développement local. Les CLD et les programmes de financement sont maintenus, sauf que les CRD sont remplacés par les Conférences régionales des élus (CRÉ). La responsabilité du développement et de ses diverses composantes (économique, sociale et environnementale) est confiée aux élus municipaux et aux préfets des MRC.

Source: Klein (1995); Gravel (1996); Comeau *et al.* (2001).

Cette formation est offerte aux représentants de la FTQ qui siègent aux Fonds régionaux de solidarité FTQ, aux Conseils régionaux de développement – aujourd'hui les CRÉ – et aux administrateurs des SOLIDE. On me demande aussi de former les nouveaux membres des conseils d'administration des Fonds régionaux. Plus tard, cette formation sera offerte au personnel des 16 Fonds régionaux et des 80 SOLIDE, nos Fonds locaux.

LA FONDATION DE LA FORMATION ÉCONOMIQUE

Raymond Bachand arrive au Fonds vers 1995 comme premier vice-président à l'investissement. Il sera mon patron immédiat durant quelques années. Raymond croit beaucoup à la formation économique. Il veut développer les programmes et augmenter l'effet de la formation.

Lorsqu'il devient PDG du Fonds en 1998, il décide de créer la Fondation de la formation économique du Fonds de solidarité de la FTQ et me nomme directeur général de cette fondation. La Fondation remplace une structure similaire qui existe depuis l'origine du Fonds de solidarité. Cela tombe bien car, après avoir travaillé au service d'investissement pendant sept ou huit ans, j'ai le goût de me consacrer principalement à la formation économique. J'ai trouvé exigeant et épuisant de travailler avec des gens dont certains sont idéologiquement des adversaires, même si j'ai développé une certaine complicité avec plusieurs d'entre eux.

Il me confie la tâche de mettre sur pied et de développer une équipe consacrée uniquement à la formation économique et m'accorde pour ce faire un budget significatif, alors que le programme de formation des employés des entreprises partenaires est financé par celles-ci. La Fondation a son propre conseil d'administration, composé uniquement de quelques dirigeants de la FTQ. Comme responsable de la Fondation, je relève

principalement d'Henri Massé, le président de la FTQ, en matière de programmes et de contenus. Aux fins de gestion interne, mon patron immédiat est Jean Martin, vice-président. Grâce à la longue expérience de formation que nous avons, nous sommes rapidement reconnus comme un organisme de formation au sens de la loi. La formation est reconnue par Emploi Québec dans le calcul du 1 % de la masse salariale consacrée à la formation selon les lois québécoises. C'est un beau et stimulant défi d'élargir les programmes de formation économique. Une fois la structure de la Fondation mise en place et l'équipe constituée, nous multiplions les programmes de formation économique.

L'un d'entre eux, développé avec la FTQ, est un programme de formation des fiduciaires syndicaux des régimes de retraite dans les entreprises. Cette initiative s'avère rapidement une réussite sur le plan de la diffusion du contenu, malgré quelques faiblesses sur le plan pédagogique, faiblesses que les gens en place corrigent aujourd'hui. Lorsqu'il existe un régime de retraite dans une entreprise, les participants et le syndicat nomment une ou plusieurs personnes au comité de gestion de ce régime. Les régimes de retraite, c'est un domaine que les experts s'amuse à rendre inaccessible aux néophytes en raison, notamment, des nombreuses considérations techniques à ne pas négliger. Bien que complexe, l'apprentissage n'est pas si compliqué. Pour ce faire, nous profitons des connaissances d'un expert interne, Michel Lizée, économiste de formation, lui-même président du comité de retraite de l'Université du Québec et militant syndical de l'UQAM qui collabore souvent à nos programmes de formation. La difficulté de ce genre de cours est d'accorder trop d'importance aux considérations techniques, sans bien faire ressortir les éléments essentiels. Malgré les quelques réserves que j'ai à ce sujet, cela n'empêche pas le cours d'être excellent en termes de contenu. L'utilisation de l'approche expérientielle dans ce genre de formation exige une longue préparation sur le plan pédagogique et nous ne disposons pas du temps nécessaire à ce moment-là.

Nous mettons également sur pied, sous la supervision de la FTQ, le Collège FTQ-Fonds, un programme de formation avancée pour les permanents de la FTQ et les candidats à la relève, programme qui durera plusieurs semaines (de 6 à 10, selon les périodes), au sein duquel je m'implique plus à fond à la fin de ma carrière. Le Collège aide, entre autres, les permanents à mieux comprendre la mondialisation, les nouveaux défis du mouvement syndical, les transformations de notre société et ainsi de suite.

En matière pédagogique, je veille à aider les formateurs de mon équipe à ne pas tomber dans le piège de l'expertise technique. Je talonne nos formateurs pour qu'ils résistent à la tentation de présenter les données, sans que les participants fassent l'effort de rechercher les renseignements

dans les documents que nous leur remettons. Pour que les gens apprennent, il faut les faire travailler, les amener à se poser des questions et leur faire chercher les réponses dans les documents.

LES REMISES EN QUESTION ET MON DÉPART DE LA FONDATION

En 2002 ou 2003, bien que personne ne souhaite mon départ, je prends la décision de demander d'être relevé de la direction de la Fondation de la formation économique. Je n'ai plus aucune énergie. À cela trois raisons. La première, c'est que j'ai déjà 64 ou 65 ans. Je suis exténué à la suite de la disparition de mon épouse, décédée d'un cancer au cerveau, une maladie qui a duré 14 mois et qui m'a demandé beaucoup plus d'énergie que je ne le pensais. Je l'accompagne dans sa maladie jusqu'à la fin. Elle meurt à la maison en décembre 1999, comme c'était son désir. Alors que je crois que le retour au travail sera facile et que je retrouverai la même énergie, je m'aperçois que ce n'est pas le cas. J'ai sous-estimé les effets à long terme de ce genre d'expérience de vie.

La deuxième raison est la suivante : je me sens épuisé de diriger des ressources humaines. Il faut dire que gérer des permanents syndicaux et des officiers syndicaux n'est pas de tout repos. Ce sont des têtes fortes ! De plus, je ne suis pas satisfait du travail d'équipe à l'interne. J'ai essayé de recréer un climat de travail identique à celui que j'avais connu durant mes années en animation sociale à Saint-Henri, mais cela ne fonctionne pas. Les membres de l'équipe sont presque tous soit d'anciens permanents, soit d'anciens officiers syndicaux, ils ont tous été des formateurs, généralement d'excellents formateurs, mais la plupart s'avèrent de piètres développeurs. Le travail d'équipe est précieux dans un contexte de développement, d'exploration de nouvelles pistes. Je dois gérer de la résistance au changement et au nécessaire perfectionnement pédagogique. Cela m'amène à bousculer des gens ou à les neutraliser en leur confiant un mandat marginal pour qu'ils n'influencent pas négativement le reste de l'équipe.

Je réfléchis beaucoup durant cette période aux blocages qu'on rencontre parfois. J'en discute encore aujourd'hui avec les gens de la FTQ qui dirigent la formation. Les gens d'origine syndicale deviennent d'excellents formateurs, mais plusieurs ont plus de difficulté à passer à des tâches de développement, d'encadrement, de création de programme et de coordination. Je considère cela comme un échec ou une limitation que je ne réussis pas à surmonter à ma satisfaction. Alors que j'ai bien réussi à faire en sorte que des travailleurs de la base peu scolarisés puissent devenir d'excellents formateurs, je réussis moins à en faire des gens qui développent des programmes. Cela demande d'autres habiletés que la formation elle-même et je ne sais pas comment les aider à dépasser ces limites.

Enfin, une dernière raison de mon départ réside dans le fait que l'opportunité s'offre à moi de revenir à mon métier, en travaillant quelques années à temps partiel au Collège FTQ-Fonds, sans responsabilité administrative. Je négocie cette nouvelle affectation directement avec le président de la FTQ. J'ai le goût de revenir à la formation, surtout dans le cadre de ce programme avancé que je connais bien, puisque j'ai été présent à sa conception et à chacune des premières sessions en 2001 et 2002.

L'EXPÉRIENCE DU COLLÈGE FTQ-FONDS : UN CADEAU DE FIN DE CARRIÈRE

À l'origine, le programme du Collège FTQ-Fonds s'inspire du Collège canadien des travailleurs qui existait au Canada anglais depuis les années 1960. Il s'agit de formation universitaire offerte à nos permanents syndicaux.

Dès les premiers travaux de conception du Collège québécois en 1998, nous décidons d'utiliser une autre approche. Les thèmes ne seront plus des connaissances universitaires et conceptuelles, sorte d'initiation à des disciplines universitaires. Nous faisons le choix de nous concentrer sur des problématiques comme la mondialisation, qui aident les participants à mieux cerner et comprendre les nouveaux défis auxquels le monde syndical doit faire face. Nous désirons offrir à nos cadres des occasions de développement et de perfectionnement, particulièrement en ce qui concerne l'environnement syndical actuel.

Une petite équipe commence alors à travailler sur le nouveau concept du Collège FTQ-Fonds. Elle comprend France Laurendeau, autrefois du service de la recherche, et D'Arcy Martin, un formateur syndical expérimenté de l'Ontario, tous deux assistés de Johanne Deschamps, responsable de la formation à la FTQ, et de quelques autres.

Le Collège FTQ-Fonds entame ses activités en janvier 2000. Il s'adresse principalement à des permanents syndicaux ou à des gens de la relève choisis par les directions syndicales. Généralement, les permanents sont des employés, comme je l'ai été moi-même aux Métallos. Ils sont devenus permanents syndicaux après un long cheminement et divers apprentissages, parfois sans activité formelle de formation. La formation donnée par le Collège a lieu à divers endroits du Québec. C'est ainsi une occasion de se familiariser avec les régions du Québec. Dans certains cas, on organise même une journée de découverte de la région ou de la ville où nous nous trouvons.

Nous nous inspirons en partie de l'approche expérientielle. Certaines fois, dès le début du cours, nous interrogeons les participants sur le sujet concerné. Nous le faisons en présence des personnes-ressources. À la fin de ce premier tour de table, l'animateur rebâtit avec eux les connaissances

qu'ils ont présentées. Par la suite, la personne-ressource réagit, complète, ou conteste ce qui a été dit. Quand on peut le faire, on connaît beaucoup de succès.

Malheureusement, plusieurs de nos personnes-ressources ne se prêtent pas à cette approche et ne peuvent que répéter leur discours et leurs connaissances. C'est souvent le problème des ressources universitaires : elles croient que les gens qui ne sont pas instruits ne connaissent rien, ce qui est loin d'être la réalité. Nous nous efforçons d'aider les ressources universitaires à utiliser la pédagogie la plus appropriée et la plus adaptée à nos participants.

Je consacre ainsi mes dernières années de travail à faire cette formation. Tout au long du déroulement du Collège, nous sommes deux animateurs, en plus des ressources externes qui font des interventions d'une journée sur l'un ou l'autre des sujets traités. Notre rôle consiste à animer le groupe, à l'accompagner dans son cheminement et à aider les gens à développer des habiletés et des savoir-faire, comme prendre des notes, rédiger un rapport, préparer un compte rendu, lire des textes scientifiques, rédiger un projet de fin d'études et le reste. Nous cheminons avec les gens et nous les soutenons. Plusieurs d'entre eux n'ont pas confiance en leurs capacités et en leur potentiel. Certains n'ont même pas terminé leurs études secondaires, alors que d'autres ont fait des études universitaires. Il nous faut soutenir les uns, reconforter les autres et les inviter à appuyer ceux qui ont plus de difficultés et qui sont menacés de se décourager ou de se sentir dévalorisés.

C'est un travail d'animation de groupe et de suivi des participants. Ainsi, à la fin de chaque semaine, le vendredi matin, nous faisons un retour sur la semaine. J'anime souvent cette période. À cette occasion, je demande aux participants ce qu'ils retiennent de leur semaine, ce qu'ils ont trouvé important, ce avec quoi ils sont en accord ou en désaccord... Je tente d'aller en profondeur. Je les relance en leur posant toutes sortes de questions et en leur demandant des exemples. Je me méfie des phrases toutes faites. Je les invite à fuir la facilité, car cela ne les engage pas. Il arrive que certains participants m'en veuillent parce que je ne les lâche pas tant que je ne parviens pas à leur faire dire ce qu'ils pensent vraiment. Dans l'animation, je m'efforce toujours de trouver ce qu'il y a derrière les phrases afin de déceler ce qui est chargé de signification et d'émotion, et pour cela, je me fie beaucoup à mon instinct. Au moment de faire ma synthèse, je m'appuie sur ce que j'ai identifié comme axe central et j'organise ce qui a été dit autour de celui-ci. Et souvent, les apparentes contradictions se résolvent. Avant de terminer la session, je présente la synthèse aux participants et vérifie s'ils se reconnaissent dans la reconstruction que j'ai faite de ce qu'ils ont dit sur le sujet. Et cette synthèse devient l'acquis avec lequel ils partent se préparer à la prochaine étape.

Quel plaisir de voir les gens évoluer et se développer! C'est indubitablement mon cadeau de fin de carrière. Je le fais durant deux ans et demi à temps partiel. Quelle belle expérience! Le Collège est un moment magnifique pour moi, parce que je peux, en collaboration avec ma coanimatrice, suivre le cheminement des participants, les soutenir, les aider à se développer. Ce passage au Collège des travailleurs me permet également de mettre à jour ma réflexion sur le mouvement syndical.

MES RÉFLEXIONS SUR L'INNOVATION SYNDICALE

Au Fonds de solidarité, j'ai pris un peu de distance par rapport à la réflexion sur l'innovation syndicale, mon esprit étant accaparé ailleurs. L'expérience au Collège me donne l'occasion de réactualiser mes connaissances quant à mon métier, tout en approfondissant des thèmes syndicaux importants, principalement dans l'axe des nouveaux défis à relever. Au Québec, nous avons connu de nombreuses innovations sociales qui ont contribué à élargir et à renouveler les pratiques syndicales traditionnelles. Nous nous sommes appuyés sur la formation pour faire avancer ces innovations. Ces innovations, comme la création du Fonds de solidarité FTQ, sont le fruit de l'action de dirigeants syndicaux visionnaires, comme Louis Laberge et Jean-Guy Frenette. À l'occasion du Collège, je réfléchis beaucoup au brassage que vivent les milieux de travail et le mouvement syndical.

Deux phénomènes actuels sont importants à mes yeux et je les approfondis avec les participants: la question de l'individualisme dominant et celle des jeunes qui ne veulent pas s'impliquer. Au Collège, plusieurs participants nous arrivent en se plaignant de ces deux choses qu'ils trouvent difficiles à vivre: l'individualisme de leurs membres et le refus des jeunes de s'engager. Au départ, j'ignore comment traiter ces questions, même si je sais que ce sont là de faux problèmes. Pendant quelque temps, ma coanimatrice et moi réfléchissons à ces questions, aidés entre autres par les recherches du sociologue Olivier Clain de l'Université Laval.

Progressivement, quand ce genre d'affirmation se présente, je prends en charge l'animation du groupe et je le fais travailler sur ces thèmes. Nous les envisageons à partir de la question suivante: est-ce que ce qui motive les anciens, donc eux, ceux que je forme, motive encore les jeunes? J'attire leur attention sur le fait qu'ils s'efforcent de les motiver sur leur terrain à eux, celui des vieux, et non sur celui des jeunes. Il faut donc déterminer ce qui intéresse et préoccupe les jeunes et partir de là.

La question de l'individualisme est abordée différemment. Il faut d'abord distinguer l'individualisme de l'égoïsme. Je défends alors la position suivante: l'individualisme est une conquête de plusieurs siècles, ce n'est pas une perte ni un recul. Individualisme et égoïsme sont deux

choses différentes. J'illustre cela par une caricature : dans les années 1960, il était inimaginable de vivre avec une femme sans être marié. Il n'y avait que le mariage religieux et agir autrement nous exposait à la réprobation sociale et même à l'exclusion. Aujourd'hui, que se passe-t-il ? Tous les choix sont possibles et respectés. La majorité des couples ne sont pas mariés. Certains se marient civilement, d'autres à l'église. Certains couples font vie commune, d'autres vivent à distance. Il y a des couples du même sexe. D'autres personnes décident de vivre seules. Personne ne porte de jugement sur la façon de vivre sa vie aujourd'hui et personne n'est sujet à l'exclusion sur cette base. L'individualisme peut et doit être vu comme une grande conquête de la société. Cette analyse et les débats qu'elle suscite évitent aux participants de tomber dans les explications simplistes et d'accuser leurs membres de tous les maux de la société et de la faiblesse du syndicalisme.

Encadré 29 – L'individualisme et l'engagement social

Selon certains sociologues, on peut comprendre les changements relatifs à l'engagement social en suivant les transformations de la société et tout particulièrement l'avancement de la modernité (Beck, 2001 ; Ion, Franguiadakis et Viot, 2005). On associe la modernité à un mouvement historique de civilisation en faveur d'une utopie sur divers plans et qui remonte, pour certains, à la Révolution française de la fin du XVIII^e siècle (Boudon et Bourricaud, 2011, p. 396-404). À titre de citoyen, mais surtout en tant qu'animateur social et formateur syndical, Michel Blondin représente un témoin de la modernisation au Québec. De manière générale, on reconnaît la modernisation d'une société en considérant les dimensions politique (la poussée de la reconnaissance des droits et de l'émancipation), économique (la valeur sociétale accordée à l'efficacité et au progrès technique) et symbolique (la laïcisation et la montée du savoir rationnel). Selon ces différents niveaux, la modernisation de la société québécoise connaît des avancées, des reculs et des dérives. Mais toujours est-il que les métamorphoses du militantisme sont associées aux mutations de la société et en particulier à ce mouvement de fond des idées que l'on attribue à la modernisation.

De manière générale, la modernisation suppose un accroissement des capacités de connaître de façon rationnelle et scientifique, et ce, au détriment des savoirs hérités de la religion et de la tradition. Cette réflexivité fondée davantage sur l'affranchissement individuel que sur le maintien des coutumes, sur les droits plutôt que sur les obligations et sur l'innovation davantage que sur la conservation entraîne une libération des obligations associées au respect des rites, à la présence de la famille élargie et à certains aspects d'appartenance à la classe sociale (Beck, 2001). En se libérant des conventions et des coutumes, les personnes s'affranchissent

des liens sociaux prescrits et participent au processus d'individualisation. Avec le marché et la démocratie représentative, c'est l'individu qui est valorisé et non les appartenances héritées, qu'elles soient familiales ou communautaires. On pourrait croire à la fin de l'engagement à l'égard des autres, de sa communauté et de sa société, mais ce n'est pas le cas ; avec l'individualisation viennent d'autres formes d'engagement social.

Deux phénomènes majeurs ont contribué à diversifier les sources d'information et à alimenter la société de nouvelles idées détachées des conventions : la popularisation des médias de masse et de la télévision en particulier, puis la circulation à haute vitesse des informations avec les nouvelles technologies de l'information. L'avènement de l'ère informationnelle dans laquelle nous sommes arrivés transforme inévitablement l'engagement citoyen. Pour ce faire, la circulation à haute vitesse de l'information contribue à l'avancée inédite des capacités réflexives dans la société (Giddens, 1997). L'échange multimodal des connaissances et les capacités accrues de recherche permettent de connaître de mieux en mieux les risques de différentes natures (économique, environnementale et sanitaire). La diffusion de ces connaissances incite la population à reconsidérer les problèmes et à découvrir que la crise prend de multiples visages – écologique, énergétique, alimentaire et de régulation (Beck, 2001). De nouvelles préoccupations surgissent à propos de l'environnement, de l'avancement des droits (pour les conjoints de même sexe, contre le harcèlement psychologique, etc.) et des arrangements institutionnels internationaux, entre autres choses. Dans ce contexte, l'avenir du monde est indécis, sinon obscur, et il en est ainsi pour son propre destin. Alors, face aux risques et pressés par le sentiment d'urgence, les acteurs articulent davantage une logique de l'immédiateté et de la proximité (Ion, 2001 ; Ion, Franguiadakis et Viot, 2005 ; Thibault, Fortier et Albertus, 2007). Ainsi, au lieu de n'œuvrer qu'à l'avènement d'un idéal lointain, on vise l'obtention de résultats concrets même partiels, comme c'est le cas dans la consommation responsable (« acheter c'est voter » et « la planète est dans votre assiette ») (Waridel, 2003, 2005). On recentre volontiers l'action sur ce qui est proche (par exemple, dans les réseaux d'achat local, dans les réseaux d'échange de proximité, sur la question des gaz de schiste et à l'égard des industries forestière et minière) et on tente ainsi de maîtriser le présent pour parer au pire. Le militantisme ne repose plus uniquement sur une implication de longue durée et univoque, mais davantage sur des implications ponctuelles et fortes.

Autrement dit, face aux institutions qui définissent les liens de manière mécanique (famille, église, travail, école), s'affirment comme jamais auparavant un être singulier et une personne capable de construire des liens et d'appartenir à plusieurs collectifs et communautés. Il n'y aurait donc pas de contradiction entre individualisation et militantisme. On ne saurait d'ailleurs associer individualisme et égoïsme ; le premier représente un état résultant de la possibilité de s'isoler, avec ses vertus et ses travers, alors que le second consiste à ne rapporter tout qu'à soi et à se préférer à tout.

On peut voir l'individualisme comme un affranchissement de la hiérarchie et de la tradition, susceptible de libérer de nouvelles expressions (Ion, Franguiadakis et Viot, 2005).

L'individualisation et la connaissance des risques n'empêchent pas l'implication citoyenne, mais en même temps, les défis sociaux sont tels qu'ils peuvent également conduire au cynisme et au défaitisme. Si les actions collectives prennent plusieurs directions et souvent de façon inédite, elles risquent l'émiettement, s'il n'y a pas d'articulation entre ces nouveaux espaces publics et le politique.

Enfin, j'en profite aussi pour clarifier la question de la solidarité dans les milieux de travail. Les plus âgés ont la nostalgie d'une époque révolue où les travailleurs suivaient à la lettre les directives de leurs dirigeants et s'aperçoivent que cela n'existe plus. Ils doivent prendre conscience que la solidarité mécanique n'existe plus, celle où le leader reconnu donnait une consigne et s'attendait à ce qu'elle soit aussitôt suivie. Cette forme de solidarité existait quand il y avait des milieux de travail homogènes et une surexploitation de la classe ouvrière, surtout des cols bleus. On ne peut pas imposer aux jeunes la méthode des mots d'ordre que l'on pouvait suivre sans se poser de questions.

L'EXPÉRIENCE DE COLLABORATION À L'ARUC-ÉCONOMIE SOCIALE

Alors que je travaille au Fonds de solidarité, je siège durant plusieurs années au conseil d'administration de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS). Je représente le Fonds de solidarité. J'y côtoie des gens comme Louis Favreau, Benoît Lévesque, Margie Mendel de l'Université Concordia, Yves Vaillancourt et plusieurs autres. J'y retrouve des gens engagés qui ont du respect pour le travail des praticiens. Je veux souligner particulièrement le soutien et l'intérêt de Benoît Lévesque, un gars extraordinaire, un de nos plus grands savants au Québec dans le domaine des sciences sociales. Il démontre un respect profond des praticiens. De plus, il est toujours prêt à collaborer à la réflexion sur de nouveaux champs de formation syndicale, lorsque nous développons des cours. La hantise des responsables de formation comme moi est la suivante: si j'envoie les militants sur telle piste, quelles en seront les conséquences dans 5 ou 10 ans? Un chercheur comme Benoît Lévesque nous aide à rajuster le tir et à nous rassurer.

En 1998, j'avais accepté de travailler avec Benoît Lévesque comme répondant interne mandaté par la direction du Fonds de solidarité lorsque lui et son équipe entament une étude sur la gouvernance du Fonds de

solidarité. Cela voulait dire de faciliter les contacts à l'interne et de lire des centaines de pages d'études pour s'assurer que l'information était exacte et rigoureuse. Cette collaboration me demande de nombreuses heures de travail en plus de mes autres responsabilités. Globalement, l'étude démontrera en fait que la dimension innovation du Fonds dans le domaine financier est le résultat des tensions entre les deux grands acteurs du Fonds, l'acteur syndical et l'acteur financier. Dans son étude, Benoît Lévesque décrira bien ces tensions, en faisant valoir qu'elles favorisent la créativité au Fonds grâce à l'expérience de négociation des dirigeants syndicaux. Alors que ces tensions seraient destructrices dans tout autre contexte, ces tensions entre le milieu syndical et le milieu financier sont créatrices lorsqu'on sait trouver les compromis nécessaires et innovateurs. J'ai vécu longtemps cette dynamique, en raison de mes fonctions au service d'investissement et de mes racines syndicales et communautaires.

Je reviens à l'ARUC. Je découvre dans cette structure de recherche partenariale des gens intéressants qui amènent de riches réflexions. Mais sur le plan des méthodes de travail, il y a rupture entre le milieu syndical et le milieu universitaire, particulièrement en ce qui concerne le rapport au temps. C'est une sorte de choc culturel. Les universitaires travaillent sur des projets de recherche dont les résultats aboutiront dans deux ou trois ans. Dans notre cas, lorsque nous avons un projet de formation, on doit le concrétiser dans les deux ou trois mois suivants. Sans parler du travail de recherche en solitaire des universitaires, souvent en compétition les uns avec les autres, alors que les gens de formation syndicale travaillent essentiellement en équipe. Autre choc culturel.

Par ailleurs, à l'ARUC-ÉS, je fais l'expérience de projets de recherche où des praticiens sont associés à la recherche dès le départ. De cette façon, à mesure que la recherche avance, elle se reflète immédiatement dans notre pratique syndicale. On profite immédiatement de la recherche, sans blocage, sans discussion stérile. Au fur et à mesure de l'avancement de la recherche, on comprend tout de suite ce qu'il faut rajuster dans nos pratiques. C'est ainsi que nous menons un projet de recherche sur les conditions d'efficacité des grèves. Le chercheur avec lequel nous travaillons nous fait rapidement comprendre, par l'analyse de cas concrets que nous connaissons bien, que les grèves gagnantes sont uniquement celles où il existe un lien très structuré avec l'environnement externe au milieu de travail. Très rapidement, nous diffusons les résultats de cette recherche et provoquons des débats de façon à réexaminer nos stratégies et nos pratiques. Il y a des conditions gagnantes quand tous, chercheurs et praticiens, travaillent ensemble et ne restent pas chacun dans leur cour.

Encadré 30 – Les rapports entre praticiens et chercheurs

Au cours de sa carrière, Michel Blondin a côtoyé plusieurs universitaires. La collaboration avec certains d'entre eux a été véritablement collaborative et fructueuse, alors que les relations avec d'autres ont été décevantes, voire conflictuelles. Au-delà des traits de personnalité en cause, la question des rapports entre praticiens et chercheurs renvoie également aux liens entre intervention et recherche, et plus fondamentalement entre pratique et théorie.

Pour une bonne part, on assisterait à la rencontre de deux cultures. Selon le sociologue Gilles Houle (1987, 2003), ce seraient deux modes de connaissance ou deux façons d'appréhender la réalité qui se rencontrent. Arrêtons-nous à repérer les principaux modes de connaissance. Le premier, le sens commun, permet de savoir agir dans la société et donne un sens à nos gestes quotidiens. Ce sont notamment les manières de faire qui comportent plusieurs automatismes et une appréhension des phénomènes plutôt concrète. En recourant au sens commun, il paraît inutile pour une personne d'expliquer la provenance des idées et encore moins comment ce mode de connaissance est construit.

Un deuxième mode de connaissance, la connaissance scientifique ou universitaire, s'avère tout à fait différent. Sa fonction consiste à décrire et à expliquer les phénomènes. Il les appréhende de façon abstraite ou théorique à partir de concepts; ceux-ci permettent la généralisation, la complexité et l'économie dans la communication du fait que les concepts synthétisent des idées parfois complexes. Encore faut-il connaître les concepts pour comprendre! Autre particularité, la science s'évertue à expliciter les règles de sa construction, d'où l'importance de l'écriture et de l'incontournable exposé méthodologique de ses recherches.

Un troisième mode de connaissance réfère au savoir d'action ou d'expérience que développe le praticien réflexif qui systématise sa pratique (Schön, 1994; Bourassa, Serre et Ross, 2000). Celui-ci explicite alors une théorie stratégique qui vise moins l'explication, comme dans le cas précédent, puisqu'il indique s'il faut faire quelque chose, pourquoi et comment le faire (Van der Maren, 1995, p. 71-73).

Un quatrième mode de connaissance réside dans les arts. Comme d'autres modes de connaissance, l'art communique des idées, mais ses particularités résident dans la diversité de ses formes d'expression et la transmission d'émotions par des symboles et des métaphores.

La rencontre du savoir universitaire et du savoir d'action ne va pas de soi. De part et d'autre, il existe des appréhensions, voire des préjugés. Du côté des chercheurs, on craint de devoir répondre à des attentes démesurées, par exemple pour la livraison des résultats de recherche dans un temps trop court. Pour leur part, des milieux de pratique partagent l'impression d'inutilité de la théorie: « Ce n'est pas la vraie vie! On ne veut pas "pelleter des nuages". Ils ne viendront pas nous dire quoi faire.» Si une certaine

résistance au changement s'avère souvent saine, on comprend qu'il puisse exister une crainte de modifier des façons de faire qui pouvaient convenir. Pour ces raisons, on aimerait confiner les chercheurs et les universitaires dans leur tour d'ivoire. Disons-le : chaque partie se méfie de l'instrumentalisation dont elle pourrait faire l'objet.

Pourtant, chacun des groupes peut tirer des bénéfices d'un véritable dialogue. Pour les chercheurs, les contacts avec les milieux de pratique représentent autant d'occasions de valider ou d'invalidier la théorie à partir d'observations réelles. Encore faut-il que l'apport du scientifique soit compris. Pour l'écrivain Jean Barde (2011), le pelletage de nuages comporte une grande vertu, à savoir permettre de « dégager le ciel et voir la splendeur des étoiles ». La théorie devrait procurer aux intervenants des repères face à la complexité et développer leur capacité d'anticipation (Glover Reed, 2005). À ce moment, comme le disait Kurt Lewin : « Rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie ! » (Morgan, 1989, p. 396)

La recherche sur le terrain représente certainement un lieu de rencontre entre ces deux mondes. Réunis autour d'un thème de recherche pertinent pour chacun d'eux, ils peuvent constater la complémentarité des savoirs grâce à une communication franche et ouverte. De plus, c'est en adoptant un mode de fonctionnement permettant de partager le contrôle sur la recherche et de prendre le temps d'établir des consensus que la démarche a le plus de chances de réussir.

LA RETRAITE

Je suis à la retraite depuis 2005. Dans un certain langage technique, on parle des retraités comme des inactifs!

Suis-je inactif? Non. Je maintiens des engagements qui sont significatifs à mes yeux, tout en étant attentif à mener une vie plus équilibrée. Du temps pour moi, pour mes activités physiques à l'extérieur: marche, raquette, vélo... Du temps pour les miens, ce que je n'ai pas toujours su réaliser à mon goût quand je travaillais de longues journées, ce qui fut la réalité d'une grande partie de ma vie professionnelle.

À Montréal, dans mon quartier, je suis actif à la CDÉC de Rosemont-Petite-Patrie. Je m'y retrouve avec des gens de tous les milieux et de diverses origines ethniques: milieu communautaire, syndical, institutionnel, des institutions financières (Caisse Desjardins) et de simples résidents... Nous avons en commun de vouloir améliorer notre qualité de vie et celle des plus démunis. J'y suis à titre de représentant FTQ, car la FTQ est présente dans toutes les CDÉC de Montréal.

Après ma vie professionnelle, il y a comme un retour à mes rêves des années 1960, celui des Conseils de quartier de l'époque de l'animation sociale, d'un lieu pour défendre les intérêts des résidents, se préoccuper des démunis et de leurs besoins et faire les arbitrages qu'implique la vie de quartier, avec toujours en tête l'amélioration de la qualité de vie de tous.

S'engager dans son quartier, c'est un prolongement de l'engagement syndical. La vie syndicale ne se limite pas à l'amélioration des conditions de vie au travail, elle se soucie aussi de la vie de tous les jours.

À la CDÉC, en plus d'être membre du conseil d'administration et de l'exécutif, je suis membre du Comité d'investissement, dont je suis le président. Je peux ainsi mettre à profit mes sept années d'expérience au service d'investissement du Fonds de solidarité de la FTQ pour appuyer des projets d'investissement qui créeront des emplois dans le quartier et amélioreront la qualité de vie. J'y suis à titre de représentant du Fonds, lequel finance les fonds locaux que nous gérons. J'ai le plaisir de travailler avec un petit groupe de personnes de divers milieux qui veulent soutenir le développement du quartier, en utilisant au mieux des fonds modestes, mais significatifs.

N'est-ce pas en un certain sens ironique qu'un travailleur communautaire et syndicaliste soit le responsable du fonctionnement d'un comité d'investissement? Non. C'est une autre forme d'action, une autre façon de faire fructifier des épargnes pour la retraite (les REER du Fonds de solidarité) en les faisant servir à l'amélioration de la vie quotidienne des résidents de nos quartiers.

Mon autre engagement s'inscrit dans une continuité de ma vie consacrée à l'éducation populaire. Je siège au conseil d'administration du Centre Saint-Pierre, sans doute la plus importante institution d'éducation populaire au Québec, à l'extérieur des Centrales syndicales. J'apporte mon soutien aux innovations qui s'y font. J'y réfléchis avec les artisans qui sont à l'œuvre. Je rappelle souvent mes préoccupations de favoriser le rapprochement entre le milieu communautaire et le milieu syndical.

Dans le cadre d'une activité de réseautage entre des économistes progressifs, des mouvements populaires et des groupes syndicaux qui porte sur le développement d'un discours alternatif sur l'économie, j'ai réussi à actualiser ce rapprochement en mettant à contribution mes contacts. C'est aussi une prolongation des six ans pendant lesquels je fus responsable de la formation économique au Fonds de solidarité.

Le rapprochement entre le milieu communautaire et syndical est un de mes vieux rêves. Je veux contribuer à le faire avancer.

Le Centre Saint-Pierre, créé par des curés oblats il y a une trentaine d'années, est maintenant un organisme où seuls des laïcs œuvrent, croyants et non-croyants. Dans la continuité de son inspiration chrétienne, il a le souci de favoriser la réflexion sur le sens de l'engagement et des valeurs qui nous animent. Et cela s'applique aussi bien aux croyants qu'aux non-croyants. Nous avons tous en commun l'engagement de créer une société plus juste, de favoriser une meilleure équité et un meilleur partage des richesses. Réfléchir ensemble au sens de cet engagement ne peut que nous enrichir.

Somme toute, la retraite est l'occasion de poursuivre, à un rythme qui me convient, un engagement significatif, avec moins de contraintes. Et de contribuer à l'amélioration de la société qui est la nôtre, celle de mes enfants et de mes petits-enfants.



CONCLUSION

Yvan Comeau et Ysabel Provencher

Le récit de Michel Blondin a montré comment celui-ci a su adapter ses interventions dans différents contextes, mais toujours avec une même visée: la participation, la démocratisation et l'équité économique. Pour conclure sur une note didactique, ses coauteurs veulent revenir sur l'importance d'innover pour mobiliser, comme l'a rappelé plusieurs fois le narrateur dans l'histoire de sa vie professionnelle.

Michel Blondin est une personne organisée, rigoureuse et méthodique. Ces caractéristiques ressortent de ses écrits et de son récit. On retient que la mise en action d'un groupe et d'une population nécessite une préparation sérieuse. Autrement dit, la planification d'une démarche d'intervention ou d'éducation est indispensable, dans la mesure où elle permet et prévoit les occasions de réajustement. La pratique met à l'épreuve le plan, l'enrichit et peut donner lieu, par la suite, à une systématisation détaillée et utile, comme ce fut le cas pour l'animation sociale (chapitre 1) et pour la formation syndicale (chapitres 4 et 5).

Ces démarches partagent un certain nombre de principes qui ont fait leurs preuves dans les expériences du narrateur et que l'on peut retrouver dans plusieurs manuels¹. Nous rappelons ces principes pour ce qu'ils sont, c'est-à-dire des règles générales pour guider l'intervention, afin de clore l'ouvrage sur l'idée que pour mobiliser, il faut nécessairement innover. Comme l'écrivait Claude Nélisse (1997, p. 35), l'intervention est «un art de la conjoncture», au sens où il s'agit d'un acte situé et circonstancié qui ne peut pas être reproduit.

Partant des principes chers à Michel Blondin, il convient d'abord d'acquérir une connaissance préalable du milieu et de bien saisir les valeurs et la culture qui lui est propre. L'encadré 10 a ajouté plusieurs détails au récit sur lesquels il serait superflu de revenir.

Par la suite, c'est en regroupant les citoyennes et les citoyens autour d'un problème commun et ressenti avec force qu'une action pourra éventuellement s'engager. Dans le partage de cette préoccupation entre les membres d'une communauté, il existe une part de rationalité et une part d'émotivité. Michel Blondin disait (page 118): «C'est une conviction chez moi que la mobilisation ne se fait pas seulement par la tête, mais aussi par les tripes. La force, la vigueur viennent des tripes. La clarté, les motifs rationnels viennent de la tête.» Il y a ici un parallèle intéressant à faire avec la théorie de la privation relative. Selon cette théorie, le point de départ de l'action collective réside dans une situation où l'on retrouve diverses expressions d'un manque, d'un désaccord, d'un conflit plus ou moins exprimé ouvertement. Ce n'est pas le degré de privation que l'intervenant attribue à une situation qui compte, mais l'ampleur de la frustration que vivent les personnes concernées, soit parce qu'elles croient qu'il est possible d'atteindre un niveau d'aspiration, soit parce qu'elles estiment avoir le droit d'atteindre ce niveau (Geschwender, 1968, cité par Buechler, 2000).

Pour la partie rationnelle, l'intervenant appuie le groupe dans son analyse du problème et sa recherche de solutions appropriées, afin de motiver l'action. Un autre parallèle théorique de ce principe d'intervention peut être fait avec la théorie des cadres. À la perception de la situation en termes de frustration nécessaire à l'action collective s'ajoute l'interprétation que construisent les initiateurs de l'action collective à propos de la situation qui pose problème. D'après Benford et Snow (2000), un cadre d'interprétation pour l'action collective comprend: 1) le diagnostic, où l'on retrouve l'identification du problème, la manière de nommer le conflit

1. En ce qui concerne l'organisation communautaire et parmi les ouvrages récents, le lecteur peut consulter Brown (2006), Brueggermann (2006), Netting, Kettner et McMurty (2008), Kirst-Ashman et Hull (2009) et Lavoie et Panet-Raymond (2011).

ou d'exprimer le sentiment d'injustice, et le repérage des causes et des responsables, d'après les initiateurs de l'action collective; 2) le pronostic: les solutions proposées aux problèmes et les arguments avancés pour faire valoir ces solutions. Ce cadre sert au recrutement de nouveaux adhérents et au besoin, il sera modifié, soit parce qu'il est trop étranger à la culture idéologique et politique de la population, soit parce qu'il s'avère insuffisant sur tel ou tel aspect. Autrement, dit, pour mobiliser, l'analyse de la situation-problème proposée doit pouvoir être partagée par la population qui la vit. En ce sens, même s'il comporte une part de nouveauté, le cadre d'interprétation est compatible avec la culture des personnes rejointes.

Puis, la mobilisation est facilitée par le savoir-faire du groupe qui résulte, dépendamment de ses acquis, de son entraînement à la planification rationnelle et autonome de l'action, à la mise en œuvre des activités appropriées et au travail en comité. Michel Blondin met l'accent sur le type d'entraînement à favoriser. L'intervenant recourt à une pédagogie qui valorise les personnes plutôt que de susciter la dépendance à son endroit ou à l'endroit d'un expert. Cette pédagogie suppose une connaissance approfondie et fine des savoirs des personnes concernées, de leurs rêves et de leurs déceptions, de leurs perceptions et du sens qu'elles donnent à des pratiques et à des événements.

L'idée centrale est que l'intervenant ne prend pas les responsabilités à la place du groupe, insiste Michel Blondin. Il favorise la formation selon les besoins de l'action, il apporte un soutien technique et favorise les apprentissages pour que les personnes acquièrent l'information. C'est en ce sens que l'autonomie et la démocratie représentent à la fois une visée et une condition pour que les personnes s'approprient l'action.

Par ailleurs, l'intervention s'intéresse à la vie du groupe, en favorisant l'expression d'une pensée commune et en s'assurant de la cohésion des émotions en même temps que de l'adhésion à des objectifs communs. On le comprend, ces principes doivent être concrétisés selon la personnalité de l'intervenant – il est lui-même son principal outil de travail – et selon la situation – une situation comporte une certaine unicité, un ensemble particulier de circonstances et une globalité de phénomènes.

En ce sens, toute démarche d'intervention prend place dans un contexte communautaire, organisationnel et sociétal particulier. Pour favoriser la mobilisation, les expériences de Michel Blondin démontrent qu'il faut prendre acte de ce contexte et adopter des mesures conséquentes pour accroître les chances de succès d'une démarche. Une attitude ouverte amène à saisir la vision du monde des personnes telle qu'elle est. De même, la souplesse et la patience amènent l'intervenant à se concentrer sur le rythme de la progression de leur mise en mouvement, plutôt que sur une vision trop arrêtée de ce qui doit être fait et pensé.

On retiendra plusieurs autres particularités du récit qui vient d'être fait. En premier lieu, l'intervention résulte généralement d'un travail d'équipe et la constitution de l'équipe revêt son importance. Dans les expériences de Michel Blondin, ces équipes logeaient sous l'enseigne de la diversité et de la complémentarité, tout en étant des unités constituées de gens passionnés.

En deuxième lieu, un aspect à retenir du travail de Michel Blondin est la codification (l'écriture) de ses pratiques. Écrire sert la clarté pour soi et pour les autres de même que la communication.

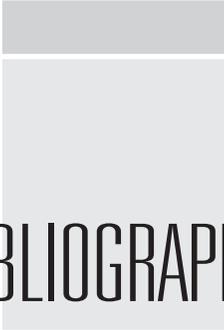
En troisième lieu, les contributions de l'appui d'alliés pour soutenir l'action ressortent clairement du récit. Dans les organisations complexes où il a travaillé, le narrateur a pu compter sur des alliés à l'interne ayant accès au pouvoir de décision; c'est le domaine de la gestion politique de l'innovation (encadré 20). À l'externe, au besoin, les alliés donnent de la crédibilité et de la légitimité à l'intervention et à l'action.

En quatrième lieu, la liaison avec des intellectuels provenant des milieux universitaires et des organisations faitières ou spécialisées dans un domaine représente une source d'inspiration qui ne donne pas toujours de réponse à des préoccupations immédiates, mais qui peut apporter un éclairage sur l'orientation de l'action. Michel Blondin (2008, p. 17) écrit:

Enfin, nous étions tous habités par la grande question qui a hanté toute ma vie professionnelle: les orientations que nous proposons aux gens seraient-elles encore porteuses dans cinq ans? Nous avons toujours cherché à éviter que les orientations privilégiées mènent nos collaborateurs à un cul-de-sac. D'où l'importance de personnes-conseils qui nous aidaient à dépasser l'action immédiate. D'où aussi la nécessité de maintenir un climat favorable au débat démocratique, ce qui favorisait les ajustements en lien avec la base.

Enfin, bien d'autres dispositions sont à considérer dans la mobilisation, selon l'organisation où l'on est. Par exemple, en adoptant la formule de formation par les pairs et en recrutant les formateurs parmi les délégués syndicaux de la base, les Métallos donnent une chance additionnelle à la mobilisation en misant sur une relève de la base qui est la plus concernée par la question des conditions de travail.

Bien évidemment, nul ne retrouvera les mêmes contextes d'intervention que ceux qu'a connus Michel Blondin et ne pourra refaire la même chose. Plus l'espace et le temps nous éloignent d'une expérience donnée, plus il faut innover. Mais l'innovation ne part pas de rien. Elle s'inspire d'une visée, de principes, de connaissances, de créativité et de modèles d'innovateurs.



BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE CHRONOLOGIQUE DE MICHEL BLONDIN

- BLONDIN, M. (1964). *Conseil de quartier de Saint-Henri: naissance et développement d'un projet pilote centré sur la participation d'un certain nombre de citoyens d'un quartier*, Monographie, Montréal, Conseil des œuvres de Montréal, 40 p.
- BLONDIN, M. (1965a). «L'animation sociale en milieu urbain : une solution», *Recherches sociographiques*, vol. 6, n° 3, p. 283-304.
- BLONDIN, M. (1965b). *Le projet Saint-Henri: description et analyse d'un projet centré sur la participation des citoyens*, Monographie, Montréal, Conseil des œuvres de Montréal, 75 p.
- BLONDIN, M. et H. OUELLET (1966). *L'animation sociale à Montréal, éléments du programme de travail 1966-1967*, Monographie, Montréal, Conseil des œuvres de Montréal, 36 p.
- BLONDIN, M. (1967a). «L'animation sociale: sa nature et sa signification au Conseil des œuvres de Montréal», Montréal, Conseil des œuvres de Montréal, paru en 1968, dans *Bien-être social canadien*, vol. 20, n° 1, jan.-fév. 1968, p. 5-22.
- BLONDIN, M. (1967b). «Notes sur l'animation sociale en milieu urbain», *Cahiers de l'Institut canadien d'éducation des adultes (ICÉA)*, n°s 4-5, p. 44-71.
- BLONDIN, M. (1967c). *L'habitation à loyer modique: ses difficultés, ses exigences*, Montréal, Conseil des œuvres de Montréal, 6 p.
- BLONDIN, M. (1967d). «Quels changements apporte l'animation sociale?», *Cahiers de l'Institut canadien d'éducation des adultes (ICÉA)*, n°s 4-5, p. 165-179.
- BLONDIN, M., H. OUELLET et R. CHAGNON (1967e). *Relogement des familles expropriées. Îlots Saint-Martin, première étape du projet de rénovation urbaine du secteur «Petite Bourgogne»*, Montréal, Conseil des œuvres de Montréal, 93 p.

- BLONDIN, M. (1968a). «Problèmes de quartiers détériorés», dans H. BLUMENFELD (dir.), *Une ville à vivre: un colloque sur l'habitat d'aujourd'hui et de demain*, Compte rendu de la conférence de l'Institut canadien des affaires publiques tenue en 1967, Montréal, Éditions du jour, p. 145-153.
- BLONDIN, M. (1968b). *Journée-rencontre des comités de citoyens – 19 mai 1968*, Montréal, Conseil des œuvres de Montréal, 17 p.
- BLONDIN, M. et al. (1968c). *Les implications logiques d'une société où il y aurait une véritable participation*, Montréal, Conseil des œuvres de Montréal, 12 p.
- BLONDIN, M. (1968d). *L'animation sociale telle qu'élaborée et mise en œuvre au Conseil des œuvres de Montréal*, Montréal, Conseil des œuvres de Montréal, 42 p.
- BLONDIN, M. (1968e). *Le développement de l'animation sociale au Conseil des œuvres de Montréal*, Montréal, Conseil des œuvres de Montréal, 4 p.
- BLONDIN, M. (1968f). «Vie urbaine et animation sociale», *Recherches sociographiques*, vol. 9, nos 1-2, p. 111-119.
- BLONDIN, M. (1969a). *Bilan du service d'animation sociale – année 1968-1969*, Montréal, Conseil des œuvres de Montréal, 4 p.
- BLONDIN, M. (1969b). «L'animation sociale», *Convergence*, vol. 2, n° 3, p. 29-39.
- BLONDIN, M. (1969c). *Projet d'éducation et d'organisation populaire (POPIR)*, Montréal, Conseil des œuvres de Montréal, 12 p.
- BLONDIN, M. et al. (1970). «CIDOC: fenêtre sur l'Amérique Latine», Institut canadien d'éducation aux adultes (ICÉA), *Pièce au dossier*, n° 3.
- BLONDIN, M. (1971a). *L'éducation populaire en Amérique du Sud*, Montréal, Institut canadien d'éducation des adultes (ICÉA), 30 p.
- BLONDIN, M. (1971b). «Animación social: una filosofía par la acción», *Educación popular para El Desarrollo* (Oruro, Bolivie), vol. 11, n° 5, p. 50-58.
- BLONDIN, M. (1971c). *Education and Community Organization Project*, Montréal, Conseil de développement social de Montréal, 12 p.
- BLONDIN, M. (1971d). «Animation sociale», dans J.A. DRAPER (dir.), *Citizen Participation: Canada—A Book of Readings*, Toronto, New Press, p. 159-171.
- BLONDIN, M. (1971e). «Animation sociale as developed band practiced by le Conseil des œuvres de Montréal», dans J.E. GALLAGHER et R.D. LAMBERT (dir.), *Social Process and Institution: The Canadian Case*, Toronto, Holt, Rinehart and Winston of Canada, p. 512-531.
- BLONDIN, M. (1972). «Animation sociale», dans M.D. GLODRICK et L.D. FELDMAN (dir.), *Politics and Government of Urban Canada: Selected Readings*, Toronto, Methuen, p. 159-170.
- BLONDIN, M. (1974). *L'Alcan, une multinationale*, Montréal, SUCO, 67 p.
- BLONDIN, M. (1975). «L'éducation à la solidarité internationale», *Prospectives*, Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation, vol. 11, nos 2-3, p. 95-99.
- BLONDIN, M. (1980). «Une formation syndicale faite par les travailleurs eux-mêmes», *Revue internationale d'action communautaire*, n° 43, p. 73-80.
- JEAN, M. et al., dont M. BLONDIN (1982). *Apprendre: une action volontaire et responsable: énoncé d'une politique globale de l'éducation des adultes dans une perspective d'éducation permanente*, Montréal, Commission d'étude sur la formation professionnelle et socioculturelle des adultes, 714 p.

- BLONDIN, M. (1984). «Bâtir l'avenir, c'est investir aujourd'hui», dans A. FORTIN (dir.), *Crises et éducation... permanentes? Actes du colloque*, 6-8 avril 1983, Montréal, Faculté de l'éducation permanente de l'Université de Montréal, p. 13-15.
- BLONDIN, M., J. HARVEY et G. TURCOT (1987). «Que devient le travail?», *Relations*, n° 528, p. 41-49.
- BLONDIN, M. (1987a). «Les programmes de qualité de vie au travail: une occasion à saisir?», *Relations*, n° 528, p. 47-49.
- BLONDIN, M. (1987b). «Animation en milieu ouvrier: de Saint-Henri à la FTQ», dans P.R. BÉLANGER et al. (dir.), *Animation et culture en mouvement: fin ou début d'une époque?*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 25-32.
- BLONDIN, M. (1989). «Service social et pauvreté en milieu urbain», *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 2, n° 1, p. 113-117.
- BLONDIN, M. (1990). «Le défi de la gestion de l'emploi: pourquoi le relever?», dans J. BOIVIN et al. (dir.), *Le défi de la gestion des emplois*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 15-23.
- BLONDIN, M. (1992). «Rêve ou réalité, repenser le travail», *Relations*, n° 580, p. 111-112.
- BLONDIN, M. (1997) «La formation économique des employés, facteur de changement dans les milieux de travail», *Gestion*, vol. 22, n° 3, p. 129-133.
- BLONDIN, M. (2004). «Le renouvellement syndical est nécessaire: pourquoi?», Présenté au Colloque sur le renouveau syndical à l'École des HÉC le 19 novembre 2004, Extrait du site Web du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail, <http://www.crimt.org/2eSite_renouveau/Vendredi_PDF/BLONDIN.pdf>, consulté le 7 septembre 2010.
- BLONDIN, M. et J. SYLVESTRE (2004). «La formation économique: une priorité pour le Fonds de solidarité de la FTQ», *Possibles*, vol. 28, nos 3-4, p. 80-94.
- BLONDIN, M. et J. SYLVESTRE (2005). «Tout un défi: faire travailler ensemble des praticiens et des chercheurs universitaires. Réflexions sur l'expérience de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS)», *Interventions économiques*, n° 32, <interventionseconomiques.revues.org/837>, consulté le 30 mai 2012.
- BLONDIN, M. (2007a). *Et si l'éducation syndicale m'était contée*, DVD, Service d'éducation de la FTQ.
- BLONDIN, M. (2007b). *Pour une pratique militante qui dure et dont la vision sache se renouveler*, texte inédit, Montréal, 8 p.
- BLONDIN, M. (2008). «Le changement social: la nécessité d'innover. Quelques leçons de trois moments significatifs de mon engagement social», Extrait du site Web du Collectif quartier, <<http://www.collectifquartier.org/2009/wp-content/uploads/À2009/07/le-changement-social1bc1cb.pdf>>, consulté le 7 septembre 2010.
- SYLVESTRE, J. et M. BLONDIN (2009). «La formation économique des travailleurs au Fonds de solidarité. Qu'est-ce que la formation économique en entreprise?», *Vie économique*, vol. 1, n° 2, <www.eve.coop/?a=23>, consulté le 30 mai 2012.
- BLONDIN, M. (2010). *La petite histoire du programme de formateurs des Métallos et de la FTQ et ses secrets! Pourquoi ce programme a réussi et existe toujours*, Texte inédit rédigé à l'occasion d'une rencontre de perfectionnement de formateurs.

TEXTES SUR MICHEL BLONDIN

- BERTHELETTE, D., L. DESNOYERS et A. BÉDARD (2001). « Recherche évaluative d'un programme syndical de formation en santé et en sécurité du travail », *Relations industrielles*, vol. 56, n° 3, p. 516-542.
- CHABOT, M. (2002). *L'éducation des adultes au Québec (1930-1980): témoignages*, Montréal, Éditions Saint-Martin.
- COMEAU, Y. (2007). « L'approche d'action sociale ou sociopolitique en organisation communautaire », dans D. BOURQUE et al. (dir.), *L'organisation communautaire: fondements, approches et champs de pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 81-100.
- CROTEAU, M. (2008). *L'implication sociale et politique de Jacques Couture à Montréal de 1963 à 1976*, Mémoire de maîtrise en histoire, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- DORÉ, G. (1985). « L'organisation communautaire: définition et paradigme », *Service social*, vol. 34, n°s 2-3, p. 210-230.
- DORÉ, G. (1992). « L'organisation communautaire et les mutations dans les services sociaux au Québec, 1961-1991. La marge et le mouvement comme lieux de l'identité », *Service social*, vol. 41, n° 2, p. 131-162.
- FALARDEAU, J.-C. (1966). « Des élites traditionnelles aux élites nouvelles », *Recherches sociographiques*, vol. 7, n°s 1-2, p. 131-150.
- FAVREAU, L. (1997). « Organisation communautaire et travail social: la contribution de l'Action catholique ouvrière », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 10, n° 2, p. 11-22.
- FORTIN, A. (1991). « La participation des comités de citoyens au mouvement communautaire », dans J.T. GODBOUT (dir.), *La participation politique: leçons des dernières décennies*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, p. 219-250.
- FORTIN, G. (1968). « Villes et société urbaine », *Recherches sociographiques*, vol. 9, n°s 1-2, p. 128-129.
- FORTIN, G. (1972). « La sociologie urbaine au Québec: un bilan », *Sociologie et sociétés*, vol. 4, n° 1, p. 7-14.
- HOULE, G. (1972). « L'animation sociale en milieu urbain: une idéologie pédagogique », *Recherches sociographiques*, vol. 13, n° 2, p. 7-14.
- L'HEUREUX, A. (1982). « L'animation sociale ou les nouveaux sorciers », dans P. HAMEL, J.-F. LÉONARD et R. MAYER (dir.), *Les mobilisations populaires urbaines*, Montréal, Nouvelle Optique, p. 267-279.
- LÉVESQUE, B. (2000). *Originalité et impact de l'action des SOLIDE sur le développement local et sur l'emploi au Québec*, Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales.
- VAILLANCOURT, Y. (2005). *La démocratisation des connaissances: l'expérience des pratiques de recherche misant sur un partenariat université-communauté*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, n° 05-19.

BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE

- ALINSKY, S. (1946). *Reveille for Radicals*, Chicago, University of Chicago Press.
- ALINSKY, S. (1976). *Manuel de l'animateur social*, Paris, Seuil.
- ALTER, N. (1998). « Quelques principes de l'analyse sociologique de l'innovation », *Éducation permanente*, n° 134, p. 21-34.

- AMPLEMAN, G. *et al.* (1983). *Pratiques de conscientisation*, Montréal, Nouvelle Optique.
- AMPLEMAN, G. *et al.* (1987). *Pratiques de conscientisation 2*, Québec, Collectif québécois d'édition populaire.
- BARDE, J. (2011). « Occupons-nous », Chronique du 20 octobre 2011, Canoë.ca <<http://fr.canoë.ca/divertissement/livres/chroniques/jean-barbe/2011/10/20/18852601-ca.html>>, consulté le 11 novembre 2011.
- BECK, U. (2001). *La société du risque*, Paris, Aubier.
- BÉLANGER, P.R. et B. LÉVESQUE (1992). « Le mouvement populaire et communautaire : de la revendication au partenariat (1963-1992) », dans G. DAIGLE et G. ROCHER (dir.), *Le Québec en jeu : comprendre les grands défis*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 713-747.
- BÉLANGER, P.R. et B. LÉVESQUE (1994). « Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois », dans P.R. BÉLANGER, M. GRANT et B. LÉVESQUE (dir.), *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 17-52.
- BÉLANGER, P.R., M. GRANT et B. LÉVESQUE (dir.) (1994). *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- BELLEMARE, D. et L. POULIN-SIMON (1983). *Le plein emploi : pourquoi?*, Montréal, Éditions Saint-Martin.
- BELLEMARE, D. et L. POULIN-SIMON (1986). *Le défi du plein emploi*, Montréal, Éditions Saint-Martin.
- BENFORD, R.D. et D.A. SNOW (2000). « Framing processes and social movements : An overview and assessment », *Annual Review of Sociology*, vol. 26, p. 611-639.
- BERTAUX, D. (1980). « L'approche biographique, sa validité méthodologique, ses potentialités », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 69, n° 2, p. 198-225.
- BETTEN, N. et M.J. AUSTIN (1990). *The Roots of Community Organizing, 1917-1939*, Philadelphie, Temple University Press.
- BLOUIN, R. *et al.* (dir.) (1995). *La réorganisation du travail : efficacité et implication*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- BOUDON, R. et F. BOURRICAUD (2011). *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France.
- BOURASSA, B., F. SERRE et D. ROSS (2000). *Apprendre de son expérience : l'expérience comme source d'apprentissages et de découvertes*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- BOURDIEU, P. (1980). *Le sens pratique*, Paris, Éditions de Minuit.
- BOURQUE, D. *et al.* (dir.) (2007). *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- BOURQUE, D. et R. LACHAPELLE (2010). *L'organisation communautaire en CSSS*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Initiatives ».
- BROWN, M.J. (2006). *Building Powerful Community Organizations*, Arlington, Long Haul Press.
- BRUEGGERMANN, W.G. (2006). *The Practice of Macro Social Work*, Belmont, Brooks/Cole.
- BUECHLER, S.M. (2000). *Social Movements in Advanced Capitalism*, New York, Oxford University Press.
- CALLON, M. (1999). « Entretien avec Michel Callon réalisé par Robert Lhomme et Jean Fleury », *Recherche et formation*, n° 31, p. 113-126.

- CASTELS, M. (2000a). *End of Millenium. Volume I: The Rise of the Network Society*, Oxford, Blackwell Publishers.
- CASTELS, M. (2000b). *End of Millenium. Volume III: The Information Age: Economy, Society and Culture*, Oxford, Blackwell Publishers.
- CERTEAU, M. DE (1980). *La culture au pluriel*, Mayenne, Christian Bourgois.
- CHAMBON, J.-L., A. DAVID et J.-M. DEVEVEY (1982). *Les innovations sociales*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je? ».
- COLIN, C. et al. (1992). *Extrême pauvreté, maternité et santé*, Montréal, Éditions Saint-Martin.
- COMEAU, Y. (2007). « L'approche de développement local en organisation communautaire », dans D. BOURQUE et al. (dir.), *L'organisation communautaire: fondements, approches et champs de pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 59-79.
- COMEAU, Y. (2010). *L'intervention collective en environnement*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Initiatives ».
- COMEAU, Y. et al. (2001). *Emploi, économie sociale et développement local: les nouvelles filières*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- COMEAU, Y. et al. (2008). *L'organisation communautaire en mutation: étude sur la structuration d'une profession du social*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- COSSETTE-TRUDEL, J. (réal.) (2007). *Une révolution tranquille 1960-1980. La naissance du Québec moderne en quatre temps*, [DVD], Montréal, Imavision.
- CROS, F. (1998). « L'innovation en éducation et en formation: vers la construction d'un objet de recherche », *Éducation permanente*, n° 134, p. 9-20.
- DEFILIPPIS, J., R. FISHER et E. SHRAGGE (2010). *Contesting Community. The Limits and Potential of Community Organizing*, New Jersey, Rutgers University Press.
- DELBECQ, A.L. (1978). « The social political process of introducing innovation in human services », dans R.C. SARRI et Y. HASENFELD (dir.), *The Management of Human Services*, New York, Columbia University Press, p. 309-339.
- DESCÔTEAUX, D. (2008). « Mouvements de fonds », *Revue Commerce*, 109^e année, p. 18-23.
- DIONNE, H. (1985). *Animation sociale, participation populaire et développement régional: le cas du BAEQ*, Thèse de doctorat en sociologie, Québec, Université Laval.
- DORÉ, G. (1985). « L'organisation communautaire: définition et paradigme », *Service social*, vol. 34, n°s 2-3, p. 210-230.
- DORÉ, G. (1989). *Mouvement populaire et politique partisane au Québec. Dialectique de l'aliénation et de l'identité dans les élaborations symboliques d'un conflit latent. Description détaillée du projet*, Projet de recherche, Québec, École de service social, Université Laval.
- DORÉ, G. et C. LAROSE (1979). « L'organisation communautaire: pratique salariée d'animation des collectivités au Québec », *Service social*, vol. 28, n°s 2-3, p. 69-96.
- DRAIS, É. (1998). « Au risque d'innover. Une triple articulation entre risque et innovation », *Éducation permanente*, n° 134, p. 55-65.
- DUHAIME, R. (1987). « Le projet OLO et la conscientisation. Une expérience terrain en périnatalité en milieu populaire », dans G. AMPLEMAN et al., *Pratiques de conscientisation 2*, Québec, Collectif québécois d'édition populaire, p. 215-245.
- DUMONT, F. (1987). *Le sort de la culture*, Montréal, L'Hexagone.

- DUPERRÉ, M. (2004). *L'organisation communautaire: la mobilisation des acteurs collectifs*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- DUPUIS, J.-P. et al. (1982). *Les pratiques émancipatoires en milieu populaire*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture.
- ELLIS, C. et A.P. BOCHNER (2000). «Autoethnography, personal narrative, reflexivity: Researcher as subject», dans N.K. DENZIN et Y.S. LINCOLN (dir.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 733-768.
- FAVREAU, L. et L. DOUCET (dir.) (1991). *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- FORTIN, D. et G. DORÉ (1985). *Organisation communautaire I. Recueil de textes*, Québec, École de service social, Université Laval.
- FREIRE, P. (1977). *Pédagogie des opprimés*, Paris, François Maspero.
- FREIRE, P. (1978). *L'éducation: pratique de la liberté*, Paris, Les Éditions du Cerf.
- GALARNEAU, C. (1978). *Les collèges classiques au Canada français*, Montréal, Fides.
- GANS, H.J. (1962). *The Urban Villagers. Group and Class in the Life of Italian-Americans*, New York, Free Press of Glencoe.
- GAUVREAU, M. (2008). *Les origines catholiques de la Révolution tranquille*, Montréal, Fides.
- GÉRIN-LAJOIE, J. (1982). *Les métaux 1936-1981*, Montréal, Boréal Express.
- GIDDENS, A. (1997). *The Constitution of Society*, Cambridge, Polity Press.
- GLOVER REED, B. (2005). «Theorizing in community practice», dans M. WEIL (dir.), *The Handbook of Community Practice*, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 84-102.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2011). *Révolution tranquille, 50 ans. Un courant d'inspiration: Révolution tranquille en cinq thèmes*, <<http://www.revolutiontranquille.gouv.qc.ca>>, consulté le 31 mars 2011.
- GRAVEL, R.J. (1996). «Le phénomène régional au Québec: dimension administrative», dans M.-U. PROULX (dir.), *Le phénomène régional au Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 245-267.
- HOULE, G. (1987). «Le sens commun comme forme de connaissance: de l'analyse clinique en sociologie», *Sociologie et sociétés*, vol. 19, n° 2, p. 77-86.
- HOULE, G. (2003). «L'histoire de vie ou le récit de pratique», dans B. GAUTHIER (dir.), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 317-332.
- HURTUBISE, Y. et al. (1989). *Pratiques d'organisation et de travail communautaires en CLSC*, Québec, RQIAC.
- ION, J. (dir.) (2001). *L'engagement au pluriel*, Saint-Étienne, Publications de l'Université de Saint-Étienne.
- ION, J., S. FRANGUIADAKIS et P. VIOT (2005). *Militer aujourd'hui*, Paris, Éditions Autrement.
- KIRST-ASHMAN, K.K. et G.H. HULL (2009). *Generalist Practice with Organizations and Communities*, Belmont, Brooks/Cole.
- KLEIN, J.L. (1995). «De l'État-providence à l'État accompagnateur dans la gestion du social: le cas du développement régional au Québec», *Lien social et Politiques*, n° 33, p. 133-141.
- LACHAPELLE, R. (dir.) (2003). *L'organisation communautaire en CLSC. Cadre de référence et pratiques*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

- LACHAPELLE, R. (2011). *Quelle formation pour les organisateurs et organisatrices communautaires dans le contexte des années 2010? Compte rendu du Colloque, 79^e Congrès de l'ACFAS*, Sherbrooke, Chaire de recherche en organisation communautaire/RQIIAC.
- LACOURSE, M.-T. (1998). *Sociologie de la santé*, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill.
- LALIVE D'EPINAY, C. (1982). «Persistance de la culture populaire dans les sociétés industrielles avancées», *Revue française de sociologie*, vol. 23, p. 87-109.
- LAMOUREUX, H., R. MAYER et J. PANET-RAYMOND (1984). *L'intervention communautaire*, Montréal, Éditions Saint-Martin.
- LAPLANTE, P. (1962). «L'organisation communautaire telle qu'on la pratique au Conseil des œuvres de Montréal», *Service social*, vol. 11, n^o 3, p. 110-115.
- LATOUCHE, D. (2006). *The Pursuit of Prosperity in a Transition Society: The Case of Québec in the XXth Century*, Montreal, Institut national de la recherche scientifique, Urbanisation, Culture et Société.
- LAVOIE, J. et J. PANET-RAYMOND (dir.) (2011). *La pratique de l'action communautaire*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- LEGROS, M. (1980). *Sociologie et santé publique*, Paris/Montréal, Études vivantes.
- LEVASSEUR, R. (1982). «La culture populaire au Québec: de la survivance à l'affirmation», dans G. PRONOVOST (dir.), *Cultures populaires et sociétés contemporaines*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 103-115.
- LÉVESQUE, B. (2000). *Un cas exemplaire de nouvelle gouvernance*, Montréal, Fonds de solidarité FTQ.
- LÉVESQUE, B. (2001). «Originalité et impact de l'action des sociétés locales d'investissement et de développement de l'emploi (SOLIDE) sur le développement local et sur l'emploi au Québec», *Économie et solidarités*, vol. 32, n^{os} 1-2, p. 193-211.
- LÉVESQUE, B., M.-C. MALO et D. TREMBLAY (dir.) (2001). «Économie sociale et économie publique: nouvelles formes de partenariat à l'ère de la mondialisation, dossier thématique», *Économie et solidarités*, vol. 32, n^{os} 1-2.
- LÉVESQUE, G.-H. (1944). «Service social et charité», *Cahiers de la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval*, vol. 3, n^o 2.
- LINTEAU, P.-A. et al. (1986). *Histoire du Québec contemporain: le Québec depuis 1930*, Montréal, Boréal.
- LIPIETZ, A. (1990). «Après-fordisme et démocratie», *Les Temps modernes*, n^o 524, p. 97-121.
- LOISEL, M. (2009). «Économie 101 pour employés», *Revue Commerce*, 110^e année, p. 29-31.
- MARCOTTE, F. (1986). *L'action communautaire: ses méthodes, ses outils, ses rouages et sa gestion*, Montréal, Éditions Saint-Martin.
- MARIER, R. (1951). «L'enseignement de l'organisation communautaire en service social», *Service social*, vol. 1, n^o 2, p. 67-74.
- MASSÉ, R. (1995). *Culture et santé publique*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.
- MAYER, R. et F. OUELLET (1991). *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur.
- MÉDARD, J.-F. (1969). *Communauté locale et organisation communautaire aux États-Unis*, Paris, Librairie Armand Colin.
- MONGEAU, S. (2005). *Non, je n'accepte pas*, Montréal, Écosociété.
- MORGAN, G. (1989). *Images de l'organisation*, Québec, Les Presses de l'Université Laval/Éditions ESKA.

- MORIN, C. (1962). « La méthode d'organisation communautaire dans le milieu canadien-français », *Service social*, vol. 10, n° 3, p. 46-63.
- MORSA, J. (1963). « Pour une sociologie de l'innovation », *Revue de l'Institut de sociologie*, n° 3, p. 507-537.
- NÉLISSE, C. (1997). « L'intervention : catégorie floue et construction de l'objet », dans C. NÉLISSE et R. ZÚNIGA (dir.), *L'intervention : les savoirs en action*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, GGC Éditions, coll. « Analyse des pratiques professionnelles », p. 17-43.
- NETTING, F.E., P.M. KETTNER et S.L. MCMURTY (2008). *Social Work Macro Practice*, Boston, Allyn and Bacon.
- PAQUET, G. (1989). *Santé et inégalités sociales : un problème de distance culturelle*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture.
- PARÉ, S. (1949). « La méthode du service social des groupes », *Cahiers du service extérieur d'éducation sociale*, vol. 5, n° 10.
- PILON, C.-G. (1975). « L'éducation du public au SUCO : jalons pour une prospective », *L'escargot, Forum de discussion (SUCO)*, vol. 2, n° 1, p. 23-25.
- POLANYI, K. (1983). *La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard.
- POULIN, G. (1947). « Le service social dans la cité », *Cahiers du service extérieur d'éducation sociale*, vol. 4, n° 10.
- PRAY, K. (1947). « When is community organization social work practice », *Proceedings, National Council of Social Work*, p. 197-204.
- Revue Commerce* (2008). « Fonds de solidarité FTQ : Innover, croître, enrichir », *Revue Commerce*, Supplément, 109^e année.
- RIOUX, M. (1987). *La question du Québec*, Montréal, L'Hexagone.
- ROSS, M.G. (1967). *Community Organization. Theory, Principles and Practice*, New York, Harper and Brothers.
- ROTHMAN, J. (1970). « Three models of community organization practice », dans F.M. COX et al. (dir.), *Strategies of Community Organization*, Itasca, F.E. Peacock Publishers, p. 20-36.
- SAINT-AMANT, J.-C. (1978). « La propagande de l'École sociale populaire en faveur du syndicalisme catholique 1911-1949 », *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 32, n° 2, p. 203-228.
- SAVARIA, M. (1985). *Au ras des pâquerettes : méthodes d'organisation communautaire*, Drummondville, Éditions Luttés urbaines.
- SCHÖN, D.A. (1994). *Le praticien réflexif*, Montréal, Les Éditions Logiques.
- SCHWARZ, B. (1994). *Moderniser sans exclure*, Paris, Éditions La Découverte.
- SHRAGGE, E. (2003). *Activism and Social Change Lessons for Local and Community Organizing*, Toronto, University of Toronto Press.
- SHRAGGE, E. (2006). *Action communautaire : dérives et possibles*, Montréal, Écosociété.
- SIMARD, J.-F. et M. ALLARD (2011). *Échos d'une mutation sociale : anthologie des textes du père Georges-Henri Lévesque, o.p., précurseur de la Révolution tranquille*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- THIBAUT, A., J. FORTIER et P. ALBERTUS (2007). *Rendre compte du mouvement bénévole au Québec*, Trois-Rivières, Laboratoire en loisir et vie communautaire et Réseau de l'action bénévole du Québec.

- THUDEROZ, C. (1997). «L'usine et le petit pot. Pour une sociologie de l'innovation industrielle», *Sociologie du travail*, vol. 39, n° 3, p. 347-369.
- TREMBLAY, D.-G. (1990a). *Économie du travail*, Montréal, Éditions Saint-Martin.
- TREMBLAY, D.-G. (1990b). *L'emploi en devenir*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture.
- VAN DER MAREN, J.-M. (1995). *Méthodes de recherche pour l'éducation*, Montréal/Bruxelles, Les Presses de l'Université de Montréal/De Boeck Université.
- WARIDEL, L. (2003). *L'envers de l'assiette et quelques idées pour la remettre à l'endroit*, Montréal, Éditions Écosociété.
- WARIDEL, L. (2005). *Acheter, c'est voter: le cas du café*, Montréal, Éditions Écosociété.
- WEIL, M. (1996). «Model development in community practice: An historical perspective», *Journal of Community Practice*, vol. 3, n° 3, p. 5-41.
- WEIL, M. (2005). «Social planning with communities: Theory and practice», dans M. WEIL (dir.), *The Handbook of Community Practice*, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 215-243.

INDEX

A

ACDI, *voir* Agence canadienne de développement international
ACEF, *voir* Association coopérative d'économie familiale
Action catholique canadienne, 94
Action politique, 42, 50, 53, 56, 65
Agence canadienne de développement international (ACDI), 72-74, 83, 94
Alary, Jacques, 20, 21
Alinsky, Saul, 22, 23, 34
Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS), 149
Alliés, 7, 42, 45, 56-58, 60, 62, 63, 68, 91-94, 113, 114, 119, 120, 126
Alphabétisation, 77-80
Aménagement urbain, 34, 45, 63, 67
Analyse de milieu, 40, 47, 78, 81, 101
Animation de groupe, 59
Animer une discussion, 111
AQOCI, *voir* Association québécoise des organismes de coopération internationale
Arsenault, Michel, 102

ARUC-ÉS, *voir* Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale
Assemblée publique, 44, 45, 53
Association coopérative d'économie familiale (ACEF), 129
Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI), 87

B

Bachand, Raymond, 141
BAEQ, *voir* Bureau d'aménagement de l'Est du Québec
Barcelo, Michel, 62
Bastien, Ovide, 87
Beaugrand-Champagne, Guy, 59, 60, 98
Beaulieu, Léopold, 130
Bélanger, Jean-Pierre, 103-105
Bélanger, Paul, 89, 90, 120
Bélanger, Paul R., 84
Bilan social, 128, 130-133
BIT, *voir* Bureau international du travail

Boisvert, Dominique, 87
 Borduas, Paul-Émile, 12, 59
 Boudreau, Émile, 57, 115
 Bulbulian, Maurice, 47
 Bulletin, 26
 Bureau d'aménagement de l'Est du
 Québec (BAEQ), 31, 34, 139
 Bureau international du travail (BIT),
 121

C

Câmara, Monseigneur Hélder, 82
 Careau, Serge, 57
 Carle, Jean-Marc, 98, 99, 105
 Caron, Normand, 129, 137
 Casgrain, Thérèse, 59
 CECM, *voir* Commission des écoles
 catholiques de Montréal
 Centre de formation populaire (CFP), 66
 Centre de recherche sur les
 innovations sociales (CRISES), 84
 Centre local de services
 communautaires (CLSC), 31, 32, 36,
 67, 87, 139
 CFDT, 129
 CFP, *voir* Centre de formation
 populaire
 Chalvin, Solange, 63
 Chantiers de Montréal, 4, 20, 21,
 24-26, 28-30, 32, 34, 38, 56, 61, 67,
 92
 Charité, 47, 51, 69, 91
 Chartrand, Michel, 57, 60, 62
 Cinéma, 29
 CISO, *voir* Conférence internationale
 de solidarité ouvrière
 Clain, Olivier, 146
 CLSC, *voir* Centre local de services
 communautaires
 Comités d'action politique, 64-66
 Comité de citoyens, 42, 43, 45, 54, 55
 Comité de solidarité internationale, 87
 Commission Boucher, 47
 Commission Castonguay-Nepveu sur
 la santé et les services sociaux, 17,
 47
 Commission des écoles catholiques de
 Montréal (CECM), 62
 Commission Jean, XIV, 90, 121

Commission Parent sur l'éducation,
 16, 17
 Communauté, 40
 Compagnie des jeunes Canadiens, 57
 Confédération des syndicats nationaux
 (CSN), 19, 55, 57, 59, 60, 62, 64,
 89, 94, 99, 130
 Confédération des travailleurs
 catholiques du Canada (CTCC), 19,
 59
 Conférence internationale de solidarité
 ouvrière (CISO), 89
 Congrès du travail du Canada (CTC),
 106
 Conscientisation, 25, 37, 78, 79, 106
 Conseil de développement social, 68
 Conseil des œuvres, 9, 21, 22, 31, 34,
 36, 41, 57, 68, 85
 Cormier, Léo, 62
 Corvées, 25
 Couture, Jacques, 29, 44
 CRISES, *voir* Centre de recherche sur
 les innovations sociales
 CSN, *voir* Confédération des syndicats
 nationaux
 CTC, *voir* Congrès du travail du
 Canada
 CTCC, *voir* Confédération des
 travailleurs catholiques du Canada
 Culture ouvrière et populaire, 26-28,
 30, 35, 46, 61, 77, 80, 81, 102, 110,
 132, 145

D

Dansereau, Fernand, 47
 Daoust, Fernand, 129
 David, Dr Paul, 68, 94
 David, Hélène, 57, 60
 Délinquance, 4, 17, 18
 Démocratisation, 59, 97, 113, 119,
 120, 126, 128, 135
 Deschamps, Johanne, 138, 144
 Désilets, Esther, 118, 120
 Désy, Marielle, 87
 Docquier, Gérard, 99, 113
 Dostoïevski, Fédor, 16
 Drapeau, Jean, 29, 42-44, 63, 68
 Dumont, Fernand, 57, 60
 Duplessis, Maurice, 12, 17

E

- Écrire sur sa pratique (systématiser),
38, 50, 64, 91, 92, 115
- Éducation au développement, 83, 84,
86, 87, 91, 92
- Emmaüs (mouvement), 24, 26
- Entraide, 28, 30, 117
- Équipe, 48, 80, 83, 87, 103, 116, 119,
142, 143, 150
- Étude de milieu, 61

F

- Favreau, Louis, 49, 56, 62, 66, 149
- Fédération des œuvres de charité
canadiennes-françaises, 21
- Fédération des travailleurs et
travailleuses du Québec (FTQ), 4,
32, 94, 98, 99, 101-103, 105-107,
109, 110, 114-120, 124-126, 128,
130, 131, 137, 138, 141-144
- Film, 47
- FLQ, *voir* Front de libération
du Québec
- Fonds de solidarité de la FTQ, 4, 125,
126, 129, 131, 133, 141, 146, 149,
150, 153
- Force ouvrière, 130
- Forest, Yvon, 104
- Formation syndicale
 - Autoformation, 109, 110
 - *Debriefing*, 110, 118
 - Décentralisation, 144
 - Développement régional et local,
138
 - Faire une synthèse, 110, 112, 145
 - Formation économique, 108,
125, 127, 129, 130, 133-135, 137,
141, 142
 - Formation par les pairs, 103,
105-108, 112, 115-117, 137
 - Méthodes actives et
expérientielles, 103, 106, 108,
109, 115, 118, 134, 137, 142,
144, 145
 - Permanents syndicaux, 142, 144
 - Préparation, 118
 - Régime de retraite, 142
 - Rôle des experts, 117, 150
- Fortin, Gérald, 12, 57, 60, 75
- Forum pour l'emploi, 131
- Fournier, Jacques, 87

- FRAP, *voir* Front d'action populaire
- Freire, Paulo, 78-80, 89, 90, 106
- Frenette, Jean-Guy, 146
- Front d'action populaire (FRAP), 42-44,
56
- Front de libération du Québec (FLQ),
54, 64
- FTQ, *voir* Fédération des travailleurs
et travailleuses du Québec

G

- Gagné, Jacques, 21, 22, 38, 64
- García Márquez, Gabriel, 82
- Gareau, Jean-Marc, 49
- Gélinas, Jacques B., 77
- Gérin-Lajoie, Jean, 98, 99, 101, 103,
113, 115, 119
- Gérin-Lajoie, Paul, 83
- Gervais, Lizette, 64
- Gestion participative en entreprise,
135
- Godbout, Clément, 124, 129, 130
- Grand-Maison, Jacques, 60
- Groulx, Chanoine Lionel, 12
- Guy, Roger, 60
- Guyenne, village coopératif, 60

H-I

- Harel, Louise, 57
- Hétu, Renée, 25, 26
- Humanisme, 16
- ICÉA, *voir* Institut de coopération pour
l'éducation des adultes
- Identité, 27, 46
- Illich, Ivan, 74, 75, 89
- INDICEP, *voir* Instituto de investigación
para la educación popular
- Indignation, 12, 118
- Individualisme, 146
- Innovation, 3, 84, 90, 92-94, 112, 113,
119, 120, 126, 135, 137, 143, 146,
150
- Institut canadien des affaires
publiques, 64
- Institut de coopération pour
l'éducation des adultes (ICÉA), 89,
90, 120
- Institut de recherche appliquée au
travail (IRAT), 117
- Instituto de investigación para la
educación popular* (INDICEP), 77

Intellectuels, 60, 64-66, 90, 99, 102, 106, 108, 110, 117, 145, 150
 IRAT, *voir* Institut de recherche appliquée au travail

J

Jarreau, Frenchie, 47
 Jeunes, 16, 25, 29, 35, 54, 62, 146
 Jeunesse ouvrière catholique (JOC), 15, 63
 JOC, *voir* Jeunesse ouvrière catholique
 Joubert, Madeleine, 89
 Journée de découverte, 144

L

Laberge, Louis, 126, 129, 146
 Lafleur, Guy, 87
 Lagrenade, Pierre, 49
 Landry, Jean-Claude, 87
 Laplante, Pierre, 36, 38
 Lapointe, Jean, 49
 Laurendeau, France, 144
 Laurin, André, 62
 Lavallée, père Alfred, 16
 Lavoie-Roux, Thérèse, 22
 Leadership et leader, 5, 9, 19, 23, 31, 50, 51, 61, 67, 94, 100, 112, 114, 115, 119, 120, 149
 – Formation, 51, 55
 Lebrét, père, 16
 Leclerc, Jean-Claude, 63, 94, 98
 Lefebvre, Claude, 62
 Lefebvre, Jean-Paul, 55, 62
 Lefebvre, Mauricio, 62
 Léger, cardinal, 29
 Lemelin, Denis, 87
 Lesage, Jean, 17
 Lévesque, Benoît, 84, 149, 150
 Lévesque, père Georges-Henri, 19, 20, 58, 72
 Lévesque, René, 17, 29
 Lizée, Michel, 142

M

Marceau, Françoise, 49
 Marchand, Jean, 59
 Marier, Roger, 20, 35
 Martin, D'Arcy, 82, 92, 121, 144
 Martin, Diane, 95, 101, 121
 Martin, Jean, 137, 142

Marxisme-léninisme (groupes ML), 64-66, 99
 Massé, Henri, 129, 142
 McBrearty, Lawrence, 124
 Médias, 46, 50, 63, 64, 77
 Mélançon, André, 29
 Mélançon, Oscar, 15
 Mendel, Margie, 149
 Messier, André, 103
 Métallos, Syndicat des, 4, 49, 57, 98-103, 105, 112-116, 119, 121, 124, 125
 Meunier, Pierre, 72
 Milot, Jacques, 104
 Mobilisation, 4, 31, 40, 45, 46, 50, 51, 61, 67, 85, 91, 111, 118, 146
 Modèles d'intervention collective, 37
 Mondialisation, 136
 Mongeau, Serge, 24-26, 29, 60
 Montpetit, Édouard, 19
 Morin, Claude, 36
 Mounier, Emmanuel, 16
 Mouvement des travailleurs chrétiens (MTC), 63
 MTC, *voir* Mouvement des travailleurs chrétiens

N-O

Neto, Dr Agostino, 88
 Noël, Jacques, 31
 Œuvre des Vocations, 14
 Office de planification et de développement du Québec (OPDQ), 139
 OPDQ, *voir* Office de planification et de développement du Québec
 Opérations Dignité, 31
 Ouellet, Hector, 48

P

Pagé, Pierre, 49, 56
 Paré, Simone, 20, 35, 64
 Parent, Alphonse-Marie, 58
 Parizeau, Alice, 63
 Participation, 34, 51-53
 Pelletier, Gérard, 84
 Pelletier, Jean, 84
 Perreault, Robert, 87
 Pierre, abbé, 24, 26, 28
 Pilon, Claude-Guy, 86, 87, 89, 91

POPIR, *voir* Projet d'organisation populaire d'information et de regroupement
 Poulin, père Gonzalve, 20, 35
 Pray, Kenneth, 35
 Projet d'organisation populaire d'information et de regroupement (POPIR), 68
 Prud'homme, Roger, 21, 22, 34, 38, 42, 44, 51

R

Racine, Serge, 131
 Radio éducative, 77
 Rassemblement des citoyens et des citoyennes de Montréal (RCM), 42
 RCM, *voir* Rassemblement des citoyens et des citoyennes de Montréal
 Réaménagement urbain, 42
 Recherche, 41, 67, 77, 78, 117
 Regroupement pour l'indépendance nationale (RIN), 64
 Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire (RQIIAC), 36
 Relève, 68, 69, 87, 112, 116, 119, 120, 124, 142, 144
 Retraite fermée, 50, 60
 Revue *Relations*, 19, 87
 Riendeau, abbé, 21, 22, 34, 38
 RIN, *voir* Regroupement pour l'indépendance nationale
 Rôles de l'intervenant, 50
 Ross, Murray, 22, 23
 Roy, Gabrielle, 13, 46
 RQIIAC, *voir* Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire
 Ryan, Claude, 94

S

Santé et sécurité au travail, 102, 115, 132
 – Formation syndicale, 117
 Santé-sécurité au travail, cours de, 115
 Saulnier, Lucien, 53, 63
 Saumier, André, 16

Sauvé, Robert, 17, 64
 Sauvy, Alfred, 16
 SCFP, *voir* Syndicat canadien de la fonction publique
 Secrétariat au développement des régions, 139
 Service universitaire canadien outre-mer (SUCO), 4, 6, 72-74, 82-84, 86, 88-92, 94, 95
 Shilton, Anita, 82
 Sociétés locales d'investissement pour le développement de l'emploi (SOLIDE), 141
 SOLIDE, *voir* Sociétés locales d'investissement pour le développement de l'emploi
 Souper communautaire, 26, 92
 SUCO, *voir* Service universitaire canadien outre-mer
 Sylvestre, Jean, 137
 Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), 103

T

Thème mobilisateur, 44-46, 79
 Théologie de la libération, 82
 Travail social
 – *Casework*, 18, 35
 – Organisation communautaire, animation sociale, 9, 13, 19-22, 31, 34, 90, 143
 Travailleurs du commerce, 103
 Travailleurs unis de l'automobile (TUA), 103
 TUA, *voir* Travailleurs unis de l'automobile

V

Vadeboncoeur, Pierre, 62
 Vaillancourt, Yves, 149
 Vanier, Pauline, 68, 94
 Vennat, Pierre, 63
 Viens, Pierre, 24, 26, 29

Z

Zay, Nicolas, 22

COLLECTION

PROBLÈMES SOCIAUX ET INTERVENTIONS SOCIALES

HENRI DORVIL, directeur
GUYLAINE RACINE, codirectrice

Regards critiques sur la maternité dans divers contextes sociaux

*Sous la direction de Simon Lapierre
et Dominique Damant*

2012, ISBN 978-2-7605-3495-7, 268 pages

Les transitions à la vie adulte des jeunes en difficulté

Concepts, figures et pratiques

Martin Goyette, Amie Pontbriand et Céline Bellot

2011, ISBN 978-2-7605-3203-8, 344 pages

Minorités de langue officielle du Canada Égales devant la santé?

Louise Bouchard et Martin Desmeules

2011, ISBN 978-2-7605-3197-0, 118 pages

Le mouvement de l'être

Paramètres pour une approche alternative
du traitement en santé mentale

*Ellen Corin, Marie-Laurence Poiré
et Lourdes Rodriguez*

2011, ISBN 978-2-7605-3072-0, 218 pages

Arts martiaux, sports de combat et interventions psychosociales

Sous la direction de Jacques Hébert

2011, ISBN 978-2-7605-2980-9, 376 pages

Vieillir au pluriel

Perspectives sociales

*Sous la direction de Michèle Charpentier, Nancy
Guberman, Véronique Billette, Jean-Pierre Lavoie,
Amanda Grenier et Ignace Olazabal*

2010, ISBN 978-2-7605-2625-9, 532 pages

Mais oui c'est un travail!

Penser le travail du sexe au-delà
de la victimisation

*Colette Parent, Chris Bruckert, Patrice Corriveau,
Maria Nengeh Mensah et Louise Toupin*

2010, ISBN 978-2-7605-2549-8, 158 pages

Adolescence et affiliation

Les risques de devenir soi

*Sous la direction de Robert Letendre
et Denise Marchand*

2010, ISBN 978-2-7605-2512-2, 246 pages

Le monde des AA

Alcooliques, gamblers, narcomanes

Ammon Jacob Suissa

2009, ISBN 978-2-7605-2464-4, 134 pages

Vivre en famille d'accueil jusqu'à mes 18 ans Voir ou ne pas voir mes parents?

Louise Carignan, Jacques Moreau et Claire Malo

2009, ISBN 978-2-7605-2426-2, 222 pages

Hébergement, logement et rétablissement en santé mentale Pourquoi et comment faire évoluer les pratiques?

*Sous la direction de Jean-François Pelletier,
Myra Piat, Sonia Côté et Henri Dorvil*

2009, ISBN 978-2-7605-2432-3, 168 pages

Mobilité, réseaux et résilience

Le cas des familles immigrantes
et réfugiées au Québec

Michèle Vatz Laaroussi

2009, ISBN 978-2-7605-2400-2, 268 pages

Proximités

Lien, accompagnement et soin

*Sous la direction de Michèle Clément,
Lucie Gélinau et Anaïs-Monica McKay*

2009, ISBN 978-2-7605-1605-2, 386 pages

Visages multiples de la parentalité

*Claudine Parent, Sylvie Drapeau,
Michèle Brousseau et Eve Pouliot*

2008, ISBN 978-2-7605-1591-8, 486 pages

Penser la vulnérabilité

Sous la direction de Vivianne Châtel et Shirley Roy

2008, ISBN 978-2-7605-1563-5, 264 pages

Violences faites aux femmes

*Sous la direction de Suzanne Arcand, Dominique
Damant, Sylvie Gravel et Elizabeth Harper*

2008, ISBN 978-2-7605-1561-1, 624 pages

L'habitation comme vecteur de lien social

Sous la direction de Paul Morin et Evelyne Baillergeau

2008, ISBN 978-2-7605-1540-6, 324 pages

Vivre son enfance au sein d'une secte religieuse

Comprendre pour mieux intervenir

Lorraine Derocher

2007, ISBN 978-2-7605-1527-7, 204 pages

L'itinérance en questions

Sous la direction de Shirley Roy et Roch Hurtubise

2007, ISBN 978-2-7605-1524-6, 408 pages

Solitude et sociétés contemporaines

Une sociologie clinique de l'individu
et du rapport à l'autre

Marie-Chantal Doucet

2007, ISBN 978-2-7605-1519-2, 198 pages

Problèmes sociaux – Tome IV

Théories et méthodologies
de l'intervention sociale

Sous la direction de Henri Dorvil

2007, ISBN 978-2-7605-1502-4, 504 pages



**Amour et sexualité chez l'adolescent –
Fondements, Guide d'animation,
Carnet de route**

Programme qualitatif d'éducation
sexuelle pour jeunes hommes
Hélène Manseau
2007, ISBN 978-2-7605-1513-0, 194 pages

Les transformations de l'intervention sociale

Entre innovation et gestion
des nouvelles vulnérabilités ?
*Sous la direction de Evelyne Baillergeau
et Céline Bellot*
2007, ISBN 978-2-7605-1504-8, 258 pages

Problèmes sociaux – Tome III

Théories et méthodologies de la recherche
Sous la direction de Henri Dorvil
2007, ISBN 978-2-7605-1501-7, 550 pages

**Lutte contre la pauvreté, territorialité
et développement social intégré**

Le cas de Trois-Rivières
Pierre-Joseph Ulysse et Frédéric Lesemann
2007, ISBN 978-2-7605-1490-4, 168 pages

Pas de retraite pour l'engagement citoyen

*Sous la direction de Michèle Charpentier
et Anne Quéniart*
2007, ISBN 978-2-7605-1478-2, 210 pages

Enfants à protéger – Parents à aider

Des univers à rapprocher
*Sous la direction de Claire Chamberland,
Sophie Léveillé et Nico Trocme*
2007, ISBN 978-2-7605-1467-6, 480 pages

**Le médicament au cœur
de la socialité contemporaine**

Regards croisés sur un objet complexe
*Sous la direction de Johame Collin,
Marcelo Otero et Laurence Monmais*
2006, ISBN 2-7605-1441-2, 300 pages

Le projet Solidarité Jeunesse

Dynamiques partenariales
et insertion des jeunes en difficulté
*Martin Goyette, Céline Bellot
et Jean Panet-Raymond*
2006, ISBN 2-7605-1443-9, 212 pages

La pratique de l'intervention de groupe

Perceptions, stratégies et enjeux
Ginette Berteau
2006, ISBN 2-7605-1442-0, 252 pages

**Repenser la qualité des services en santé
mentale dans la communauté**

Changer de perspective
*Lourdes Rodriguez, Linda Bourgeois, Yves Landry
et al.*
2006, ISBN 2-7605-1348-3, 336 pages

L'intervention sociale en cas de catastrophe

*Sous la direction de Danielle Maltais
et Marie-Andrée Rheault*
2005, ISBN 2-7605-1387-4, 420 pages

Trajectoires de déviance juvénile

Natacha Brunelle et Marie-Marthe Cousineau
2005, ISBN 2-7605-1372-6, 232 pages

Revenu minimum garanti

Lionel-Henri Groulx
2005, ISBN 2-7605-1365-3, 380 pages

Amour, violence et adolescence

Mylène Fernet
2005, ISBN 2-7605-1347-5, 268 pages

Réclusion et Internet

Jean-François Pelletier
2005, ISBN 2-7605-1259-2, 172 pages

Au-delà du système pénal

L'intégration sociale et professionnelle
des groupes judiciairisés et marginalisés
Sous la direction de Jean Poupart
2004, ISBN 2-7605-1307-6, 294 pages

L'imaginaire urbain et les jeunes

La ville comme espace d'expériences
identitaires et créatrices
*Sous la direction de Pierre-W. Boudreault
et Michel Parazelli*
2004, ISBN 2-7605-1293-2, 388 pages

Parents d'ailleurs, enfants d'ici

Dynamique d'adaptation du rôle parental
chez les immigrants
Louise Bérubé
2004, ISBN 2-7605-1263-0, 276 pages

Citoyenneté et pauvreté

Politiques, pratiques et stratégies d'insertion
en emploi et de lutte contre la pauvreté
Pierre-Joseph Ulysse et Frédéric Lesemann
2004, ISBN 2-7605-1261-4, 330 pages

**Éthique, travail social
et action communautaire**

Henri Lamoureux
2003, ISBN 2-7605-1245-2, 266 pages

Travailler dans le communautaire

*Jean-Pierre Deslauriers,
avec la collaboration de Renaud Paquet*
2003, ISBN 2-7605-1230-4, 158 pages

Violence parentale et violence conjugale

Des réalités plurielles, multidimensionnelles
et interreliées
Claire Chamberland
2003, ISBN 2-7605-1216-9, 410 pages

Le virage ambulatoire: défis et enjeux

Sous la direction de

Guillaume Pérodeau et Denyse Côté

2002, ISBN 2-7605-1195-2, 216 pages

Priver ou privatiser la vieillesse ?

Entre le domicile à tout prix
et le placement à aucun prix

Michèle Charpentier

2002, ISBN 2-7605-1171-5, 226 pages

**Huit clés pour la prévention
du suicide chez les jeunes**

Marlène Falardeau

2002, ISBN 2-7605-1177-4, 202 pages

La rue attractive

Parcours et pratiques identitaires
des jeunes de la rue

Michel Parazelli

2002, ISBN 2-7605-1158-8, 378 pages

Le jardin d'ombres

La poétique et la politique
de la rééducation sociale

Michel Desjardins

2002, ISBN 2-7605-1157-X, 260 pages

Problèmes sociaux – Tome II

Études de cas et interventions sociales

Sous la direction de Henri Dorvil et Robert Mayer

2001, ISBN 2-7605-1127-8, 700 pages

Problèmes sociaux – Tome I

Théories et méthodologies

Sous la direction de Henri Dorvil et Robert Mayer

2001, ISBN 2-7605-1126-X, 622 pages

HENRI DORVIL, directeur
GUYLAINE RACINE, codirectrice

MICHEL BLONDIN EST UN PIONNIER de l'animation sociale. Les principes d'intervention qu'il a dégagés de son travail font encore aujourd'hui partie des règles de l'art enseignées en travail social et en organisation communautaire. Ce livre trace le parcours de ce fils d'ouvrier devenu animateur social, puis éducateur populaire en Amérique latine, éducateur syndical et éducateur économique solidaire.

Accompagner Michel Blondin dans son récit, c'est observer comment celui-ci a innové dans différents contextes et dans le cadre de différents mandats pour mobiliser tantôt les résidents des quartiers populaires de Montréal dans les comités de citoyens, tantôt les paysans boliviens par la conscientisation, tantôt la population québécoise en faveur de la solidarité internationale, tantôt les Métallos pour leur santé, tantôt les responsables syndicaux de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) et de son Fonds de solidarité.

Suivre Michel Blondin, c'est comprendre de l'intérieur la pratique de l'intervention visant à constituer les premiers groupes populaires dans les années 1960. C'est également être témoin de la contribution d'un praticien à la montée revendicatrice des mouvements sociaux et à la mise en place de l'infrastructure associative du Québec. Ce récit de vie permet également de porter un regard unique sur les débuts de la transformation de la solidarité internationale et sur la grande transformation économique des dernières décennies. Enfin, sa narration met en lumière l'apport de l'intervention et de l'éducation au renouveau institutionnel des entreprises et à la mobilisation de la société civile.

Ce livre offre au lecteur un outil de réflexion sur les conditions entourant l'émergence des pratiques novatrices de changement social duquel il pourra tirer des enseignements clés.

Michel Blondin, maintenant retraité, a été tour à tour travailleur communautaire, coopérant international, éducateur à la solidarité internationale, permanent syndical affecté à la formation syndicale et à la formation économique.

Yvan Comeau est professeur titulaire à l'École de service social de l'Université Laval et responsable de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique. Il a publié, en 2010, *L'intervention collective en environnement* aux Presses de l'Université du Québec.

Ysabel Provencher est professeure agrégée à l'École de service social de l'Université Laval. Elle est membre de l'Alliance de recherche université-communauté (ARUC) – Innovations, travail et emploi et du Centre de recherche sur l'adaptation des jeunes et des familles à risque (JEFAR) de l'Université Laval.