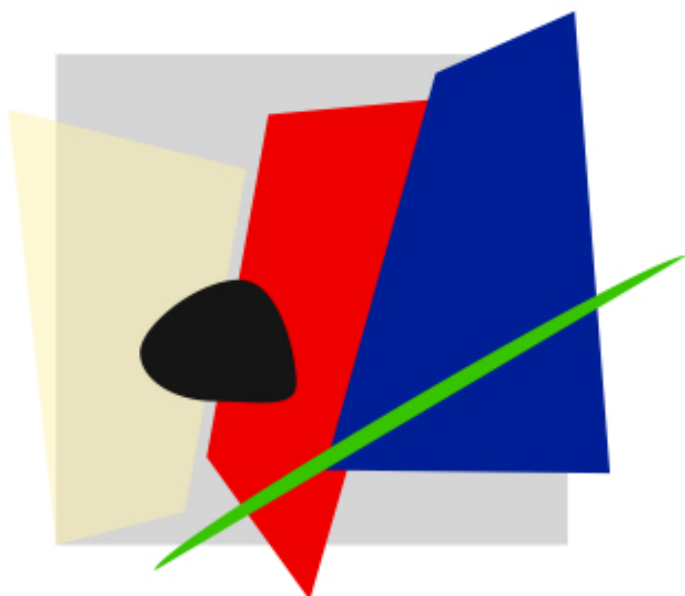


Louis Côté

Parcours

d'un baby-boomer québécois
du millésime 1949



Louis Côté Éditeur

Parcours
d'un baby-boomer québécois
du millésime 1949

Du même auteur

L'AVENIR : DES RAISONS D'ESPÉRER

Louis Côté Éditeur

2018, ISBN 978-2-9817170-0-9

**L'INSCRIPTION DES SOCIÉTÉS NON OCCIDENTALES
DANS LA MODERNITÉ**

Presses de l'Université du Québec

2015, ISBN 978-2-7605-4256-3

**L'ÉTAT DÉMOCRATIQUE, 2e Édition
FONDEMENTS ET DÉFIS**

Presses de l'Université du Québec

2014, ISBN 978-2-7605-4110-8

Louis Côté Éditeur

Courriel : lc@louiscoteauteur.ca

Internet : <http://louiscoteauteur.ca>

Louis Côté

Parcours

d'un baby-boomer québécois
du millésime 1949

Louis Côté Éditeur

Côté, Louis, 1949-

Parcours d'un baby-boomer québécois du millésime 1949

ISBN 978-2-9817170-2-3

Maquette et illustration de couverture : Daniel Careau

Dépôt légal : 2ième trimestre 2019

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

2019 - Louis Côté Éditeur

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

À Luka
et aux autres petits-enfants
qui vont suivre

PRÉFACE

Quel intérêt la mise en récit de la vie d'un inconnu peut-elle présenter? Apparemment aucun, sinon pour ses proches, et encore. À moins que cette vie soit relativement exemplaire. Non pas parce qu'elle serait en mesure de servir d'exemple, mais du fait qu'elle caractérise assez bien une génération. Par-delà la simple biographie, l'exploration du parcours d'un individu peut dans ce cas aider à saisir une époque dans toute son épaisseur, à pénétrer une société dans sa profondeur. Pour des raisons qui tiennent à la trajectoire qui a été mienne, ma vie personnelle offre, me semble-t-il, un tel effet révélateur. Ni artiste, ni athlète, ni politicien, je n'ai pas eu un destin exceptionnel. Mais ayant bénéficié d'une mobilité sociale et professionnelle favorable, j'ai eu l'occasion de vivre une bonne partie des situations et des événements qu'étaient susceptibles de connaître les baby-boomers québécois. C'est ce pourquoi je me suis engagé dans la mise en forme de mes souvenirs. Pour fournir aux plus jeunes un aperçu de la période que ma génération a traversée, une période au cours de laquelle notre société a subi de profonds changements. Peut-être aussi, pour faciliter aux plus âgés une relecture de leur propre chemin de vie.

À l'évidence, une autobiographie revêt un caractère subjectif, elle reflète une sensibilité particulière. Mais si elle opère une sélection parmi les événements, elle n'est pourtant pas de l'ordre de la fiction. Je me suis efforcé de ne relever que des faits évocateurs ou qui ont exercé des effets de long terme sur notre vie collective. Et j'ai cherché à en apporter des interprétations fondées et raison-

nables. Il n'empêche bien sûr que les faits relatés s'inscrivent dans mon histoire personnelle. On ne trouvera pas ici une série d'anecdotes, mais la chronique d'une vie. Campé dans les différents contextes dans lesquels j'ai vécu, le récit est donné à la première personne. Il retrace le cheminement à travers lequel j'ai évolué et me suis construit. Façonné dans les années 1960, j'ai participé à la quête d'autonomie et à la recherche d'authenticité qui se sont alors intensifiées. J'ai également eu part aux transformations spectaculaires qui ont touché les rapports entre les hommes et les femmes ainsi que le couple et la famille. Aussi, aurait-il été impensable pour moi de composer des mémoires impersonnelles à la façon d'autrefois. Outre mes faits et gestes, qui ont constitué la chaîne de ma vie, j'exposerai donc ce qui en a composé la trame, mes aspirations et mes croyances, mes joies et mes peines, mes servitudes et mes délivrances, mes recherches et mes découvertes, mes affections et mes aversions, mes amitiés et mes amours. J'espère simplement être arrivé à le faire sans trop m'appesantir, avec décence, et en conservant au récit un caractère alerte. Je souligne enfin que j'ai eu la chance d'avoir en main le journal de guerre de mon père ainsi que les généalogies des familles Galarneau et Hardy constituées par mon oncle Claude Galarneau. Ces écrits m'ont été très utiles dans la rédaction des premier et troisième chapitre.

À LA GUERRE

Debout, j'étais agrippé aux barreaux de mon lit d'enfant, de ma *bas-sinette*, comme on m'apprit à désigner ce lit à l'aide d'un anglicisme qui ne fut malheureusement pas le dernier à m'être inculqué. C'était probablement en juin, ce mois qui m'avait vu naître deux ans auparavant. Le temps était doux, comme il savait l'être parfois, dans ce pays, à cette saison. Le vent, léger, se glissait par la fenêtre entrouverte et soulevait le rideau diaphane qui laissait filtrer les rayons lumineux d'un soleil matinal, dans lesquels se déployaient des nébuleuses de particules de poussière en suspension dans l'air. À cette heure, la rue était encore déserte et, fermée, la porte vitrée du salon double où je nichais assourdissait tout bruit éventuel provenant de la chambre de mes parents. Amical, le silence était complice de cette sérénité que je connaissais pour la première fois, et qui façonna mon plus vieux souvenir. Plus tard, dans une adolescence accablée sous le rejet et le mépris, cette capacité de m'absorber dans l'observation de la beauté des choses et d'y trouver le calme me serait salutaire. Mais, en attendant, l'enfance allait m'être beaucoup plus clémente, bercée et parfois même enivrée par cette musique classique qu'adorait écouter ma mère, d'abord à la radio, puis grâce à un lecteur haute-fidélité que mon père, qui n'avait rien d'un mélomane, avait pourtant tenu à lui offrir en y consacrant une part de l'épargne tirée de son modeste salaire d'infirmier.

Mes parents, Marcel Côté et Marie-Berthe Galarneau, se rencontrent pour la première fois le 8 février 1946, à l'occasion de la fête organisée pour célébrer le retour de mon père au pays, après deux années et demie d'absence. En juin 1940, après la fin de la « drôle de

guerre », cette période du début de la Seconde Guerre mondiale qui se situe entre la déclaration de guerre par le Royaume-Uni et la France à l'Allemagne nazie le 3 septembre 1939 et l'offensive allemande du 10 mai 1940, le gouvernement de Mackenzie King avait promulgué la conscription pour le service militaire au Canada seulement, promettant de ne jamais l'imposer pour le service outre-mer. Cherchant à éviter une répétition de la crise qui avait si profondément divisé les Canadiens lors du premier conflit mondial, le premier ministre avait établi que le Canada prendrait part à l'effort de guerre aux plans économique et militaire, mais que seuls les volontaires iraient se battre en Europe. Pourtant, en avril 1942, sous la pression de l'opinion canadienne anglaise qui souhaitait une participation accrue du Canada, Mackenzie King tient un plébiscite afin de libérer son gouvernement de cet engagement. Alors que les autres provinces canadiennes optent à 80 % pour le oui, le Québec se prononce à 71 % pour le non, et même à 85 % si l'on exclut les comtés majoritairement anglophones. Non pas que les Canadiens français refusent de participer à la défense nationale. Selon un sondage effectué à l'époque, 86 % d'entre eux sont d'accord pour s'engager si le Canada est directement touché. Cependant, contrairement aux Canadiens anglais qui éprouvent encore un fort attachement envers la mère-patrie britannique et une grande fierté à être toujours partie de son empire, les Canadiens français, à la manière des Américains, manifestent une tendance isolationniste. Résultat de la coupure avec leur terre d'origine subie en 1763 et de leur résistance subséquente à l'assimilation britannique, cet isolationnisme témoigne de leur américanité profonde et de leur volonté de maîtriser leur destin sur la scène internationale. Le gouvernement King retardera le plus possible, jusqu'en novembre 1944, l'envoi des conscrits outre-mer, mais la pression ne s'en exercera pas moins sur ces derniers afin de les inciter à se porter volontaires.

Appelé avec la classe des vingt ans en août 1942, Marcel partage l'identité nord-américaine de son peuple, et n'éprouve aucune envie d'aller défendre l'Empire. Pourtant, après un mois et demi d'entraînement (manœuvres, maniement des armes, premiers soins), il accepte de se porter volontaire. C'est qu'il a reçu l'offre d'être formé comme infirmier, ce qui l'intéresse, mais à la condition expresse de s'engager. Ce choix lui permet en outre d'éviter la « déportation » en Ontario ou dans l'Ouest canadien infligée aux Canadiens français qui refusent de se porter volontaires pour le service outre-mer, et de conserver ainsi une chance de rester au Québec, près des siens. Ce sera peine perdue. Formé comme infirmier, et rattaché au corps médical de l'armée canadienne, il est affecté en août 1943 à un petit hôpital mobile destiné à suivre, en Europe, la ligne de front. Il quitte alors le camp militaire de Montmagny où il avait passé l'année précédente, ce qui lui avait permis de fréquenter la famille adoptive de son frère Jean-Charles, les Berger, qui habitait ce coin de pays. Il se rapporte dans un premier temps au camp militaire de Valcartier, car la Citadelle, où il aurait dû normalement se rendre, est alors occupée par la Conférence de Québec, réunissant Churchill, Roosevelt et Mackenzie King. Le 13 septembre suivant, dans une aube grise, les deux cent quatre-vingts militaires du sixième hôpital marchent, barda sur le dos, depuis la Citadelle située sur le cap Diamant jusqu'à la Gare du Palais, d'où un train bondé les conduit à Halifax.

Puis c'est l'embarquement sur le Queen Elizabeth, transformé à l'époque en navire de transport de troupes. Même s'il n'a conservé de son faste d'avant-guerre que les ornements fixes (peintures murales, plafonds ouvragés, escaliers ciselés), le paquebot impressionne. À ses passagers en surnombre (quelque quinze à vingt mille plutôt que les deux mille deux cent quatre-vingt-trois habituels), il n'offre cependant qu'un hamac – il s'en trouve dans tous

les espaces disponibles – et deux repas par jour, servis dans le cas de Marcel à six heures trente et quinze heures trente. Heureusement, l'échappée sur un des douze ponts est, de jour, toujours possible, permettant d'apercevoir marsouins et baleines. Rapide et pouvant par conséquent voyager hors convoi sans être menacé par les sous-marins allemands, les U-Boote, le paquebot ne met que quatre jours et demi à effectuer la traversée jusqu'à Greenock, en Écosse. Ayant été parmi les derniers à monter à bord du paquebot, les membres du sixième hôpital sont parmi les derniers à en descendre, quarante-huit heures après leur arrivée dans l'estuaire de la Clyde.

À la gare, des dames leur offrent une *cup of tea* et quelques *cakes* avant qu'un train ne les emmène près de Farnham, dans le Surrey, au sud du Grand Londres. Séjournant successivement dans sept villages du comté, ils y passeront plus de dix mois, soumis à un entraînement sévère, consistant à monter et démonter en moins de deux heures un hôpital de deux cent cinquante lits sous tentes. Pour transporter le personnel et le matériel destiné aux différentes salles (salle d'opération et de rayon x, laboratoire, salles pour les malades, chambrées, cuisines et salles à manger, etc.), il ne faut pas moins de cent dix camions de trois tonnes. Les soirées se passent au cinéma, au théâtre, au pub ou, très souvent pour Marcel, à écrire à ses proches. Afin de rendre l'exercice plus facile en se donnant l'impression de causer avec eux, il dispose devant lui, au moment d'écrire, une photo de sa grand-mère maternelle et une autre de ses sept frères et sœurs. Les lettres et les colis bourrés de douceurs et de cigarettes qu'il reçoit d'eux font sa joie. Quelques semaines de congé lui permettent de découvrir avec deux ou trois camarades les villes de Londres et d'Édinbourg. Il est ébloui par ces concentrés d'histoire, de richesse et de beauté.

Dans la nuit du 28 au 29 juillet 1944, alors que l'avancée des alliés qui luttent pour libérer Caen le permet, c'est la traversée, angoissante, de la Manche. Assourdis par le bruit des canons, hommes et femmes s'abandonnent au destin, dans une barge où un aumônier catholique donne l'absolution générale à l'avant pendant qu'un aumônier protestant proclame l'annonce du pardon des péchés à l'arrière. L'arrivée sur le sol français a lieu à Courseulles-sur-Mer, dans la région normande, sur une plage parsemée de petites croix et de fusils auxquels sont suspendus les casques et les plaques d'identité de ceux qui ont été fauchés. S'ensuivent trois nuits à la belle étoile, une première sur la plage, les deux autres dans un champ qui offre par bonheur des gerbes de blé en guise de paille. Puis l'hôpital s'installe à Douvres-la-Délivrande pour la période du 1^{er} au 27 août. Il y reçoit ses premiers blessés, en bonne partie des prisonniers de guerre laissés à l'arrière avec leurs infirmiers par l'armée allemande au cours de sa retraite. « On en prend bien soin, malgré le fait qu'ils soient nos ennemis », écrira Marcel, qui vient d'accompagner son premier mourant, un Allemand de son âge dont il conservera l'insigne représentant un aigle aux ailes déployées qu'il portait sur son uniforme.

Après les combats très durs livrés à Caen et Falaise, la Première armée canadienne, qui forme l'aile gauche du dispositif allié, progresse vers le Nord, le long du littoral. Suivant la ligne de front, l'hôpital emménagera successivement à Saint-Hymer de Pont l'Évêque (du 27 août au 6 septembre), à Wailly-Beaucamp dans le Pas-de-Calais (du 7 au 30 septembre), à Anvers (du 30 septembre au 11 décembre) où l'hôpital délaisse les tentes au profit du Collège des Jésuites sur l'avenue de France, à Saint-Michel-Gestel dans la province néerlandaise du Brabant-Septentrional (du 11 décembre au 10 avril 1945) où l'hôpital loge dans un institut pour sourds-muets et où une contre-offensive allemande le menace de près, à Ootmarsum

dans la province néerlandaise d'Overijssel (du 11 avril au 6 mai) où l'hôpital occupe le bâtiment d'un petit hôpital civil. Après cinq semaines passées en Allemagne, à Bad Zwischenahm, dans les locaux d'un ancien sanatorium, l'hôpital est ramené en Hollande, à Zuildaren, le 16 juin 1945.

Pendant ces dix mois et demi d'opération, et mis à part quelques trop brefs congés octroyés au moment d'accalmies et au cours desquels Marcel noue une amitié avec une famille anversoise, les Verbist, le travail absorbe chacun douze heures par jour, sept jours par semaine, avec une alternance jour/nuit à la semaine. Mais le plus difficile, confiait plus tard Marcel, c'était de voir mourir ces milliers de jeunes : « On ne s'y habitue pas ». Pour lui, la période la plus stressante fut celle passée à Anvers, port de mer absolument essentiel au ravitaillement des alliés et que les Allemands cherchaient à écraser à tout prix sous leurs bombes volantes V1 et V2. Les morts s'y comptaient par milliers et les rues y étaient jonchées de verre cassé dans lequel les passants s'enfonçaient jusqu'à la cheville. Le collègue où résidait l'hôpital fut d'ailleurs touché, les fenêtres de la façade volant en éclats et le plafond d'une salle d'opération s'effondrant, sans que, heureusement, personne ne soit atteint. Un couvent voisin a moins de chance : sept religieuses et de nombreux enfants y trouvent la mort. C'est à Anvers que Marcel écrira : « Puisse Dieu faire que jamais le Canada ne connaisse les horreurs de la guerre ».

Le 1^{er} mars, alors qu'il se trouve à Saint-Michel-Gestel, Marcel est promu caporal. Mais, après une semaine, apprenant qu'il devra se joindre à une nouvelle unité, il demande à être rétrogradé au rang de simple soldat afin de demeurer au sixième hôpital. À partir d'Ootmarsum, l'hôpital reçoit des prisonniers évacués des camps de concentration de Buchenwald et de Dachau, dont la majorité est de nationalité française ou polonaise. Quelle tristesse, se

souvenait Marcel, de voir ces hommes et ces femmes arriver dans un état si lamentable que certains mouraient quelques jours seulement après avoir été libérés. Comment un peuple « civilisé » pouvait-il en arriver à commettre de telles horreurs? Cette question s'imposera à moi dès l'enfance.

En juin 1945, Marcel profite d'un congé pour se rendre à Paris. Il y suit un cours intensif de deux semaines, comprenant des conférences à caractère historique et des visites guidées dans cette ville qui l'émerveille tout en lui révélant une société très différente de la sienne. Les gens lui semblent bien peu pratiquants et les mœurs plutôt légères, ce qui par ailleurs ne l'empêche pas d'apprécier ses visites aux Folies Bergère, au Casino ou dans un salon de mode où il note que les jeunes femmes sont « des modèles sur toute la ligne! ». En octobre suivant, il effectue un voyage d'une toute autre nature, à Lourdes, où il se joint pour trois jours à quelque quatre-vingt mille pèlerins. Touché par la simplicité et l'humilité de Bernadette Soubirous, il apprécie particulièrement le chemin de croix dans la montagne et la procession aux flambeaux. Il en ramène des douzaines d'images et de médailles saintes pour ses proches. Au retour, il transite par un Paris en émoi, au moment où est fusillé Pierre Laval, chef du gouvernement français sous le régime de Vichy et principal maître d'œuvre de la collaboration d'État avec l'Allemagne nazie.

Une mauvaise surprise l'attend à Zuildaren : le 16 octobre, le sixième hôpital a été démembré et le personnel réaffecté à d'autres unités médicales. Sans avoir eu la chance de saluer la majorité de ceux et celles avec qui il a partagé deux années si tumultueuses, Marcel se retrouve avec quelques camarades à Apeldoorn, une jolie petite ville néerlandaise. Jouissant dorénavant de passablement de temps libre – à la clinique militaire, on ne travaille que huit heures par jour, et il y a peu à faire –, il peut s'y balader. Il est

songeur et affectivement ambivalent. Non seulement, comme ses copains, il trouve le temps long, mais il anticipe avec une certaine inquiétude son retour chez les siens. Sa grand-mère maternelle, celle qui les a élevés, lui, trois de ses sœurs et un de ses frères, après la mort de leurs parents, est décédée le 6 août 1944. La nouvelle de cette mort l'a bouleversé, lui qui, si croyant, n'avait pourtant demandé qu'une faveur, celle de pouvoir retrouver sa chère grand-mère à son retour. Quant à ces trois sœurs et à ce frère qui sont ses aînés, ils sont désormais mariés. Même sa sœur la plus jeune, Madeleine, celle qui a été adoptée par la famille Guimond à la mort des parents, vient d'épouser en août 1945 un enseignant du nom de Jules Dionne. Mal cicatrisées, les blessures profondes infligées alors qu'il n'avait que 4 et 5 ans, d'abord par la disparition de sa mère, emportée par la fièvre puerpérale après avoir donné naissance à son dixième enfant, puis par celle de son père, qui s'est noyé à l'occasion d'un voyage de pêche, en sont ravivées. À quoi bon revenir, si c'est pour se retrouver seul?

Marcel s'en ouvre à sa sœur Madeleine. Celle-ci lui parle d'une jeune femme, Marie-Berthe Galarneau, une voisine qui travaille avec elle au magasin de tissus et d'accessoires de couture que sa mère adoptive tient dans un local situé sous leur logement et adjacent au grand appartement qu'ils ont dû louer à regret aux Galarneau sous les instances du curé du village. Surintendant adjoint de la *Prudential Life Insurance company of America*, Armand Galarneau est muté au district de Québec en 1940. Ayant déjà douze enfants, il doit trouver où loger sa famille. Il en touche un mot à monseigneur Gauthier, un ancien vicaire de sa paroisse natale, à Pont-Rouge, devenu entretemps curé de la paroisse Saint-Ignace-de-Loyola, à Giffard, un village dans la proche banlieue de Québec. Autoritaire, le curé Gauthier enjoint, pour ainsi dire, à madame Guimond, qui n'a que sa fille, d'emménager dans le petit logement et

de céder le grand appartement à cette famille qui en a tant besoin. Cette saga connaîtra des suites. Mais, pour l'instant, Marcel et Marie-Berthe entendent parler l'un de l'autre par l'entremise de Madeleine.

Le 31 décembre 1945, Marcel entreprend son voyage de retour. Il passe par Nimègue, Calais et Douvres pour se rendre à un centre de rapatriement, à Farnborough, près de Bath. Anxieux, il profite peu d'un dernier congé d'une semaine à Londres. Le 24 janvier, dans la dernière des milliers de lettres qu'il a envoyées aux siens, il leur suggère de surveiller les journaux afin d'être informés du jour et de l'heure de son arrivée. Puis, enfin, le 28 janvier 1946, c'est l'embarquement à Southampton, sur l'Aquitania. Sous le coup d'une forte tempête, les huit jours de traversée sont mouvementés et le paquebot se présente à Halifax couvert de givre. Le 6 février, à deux heures du matin, le train quitte Halifax. En raison d'une réparation urgente effectuée à Rivière-du-Loup, il n'entre en gare à Lévis qu'à deux heures cinquante la nuit suivante, prolongeant ainsi de plus de quatre heures l'attente des parents et amis venus accueillir Marcel. En arrivant à la maison, à Montmorency, celui-ci monte immédiatement à l'étage pour se recueillir dans la chambre qu'occupait sa grand-mère disparue.

DU BAS-DU-SAULT À BEAUCEVILLE

Le vendredi 8 février 1946, tiré du sommeil par le sifflet d'un train qui passe à quelques pas de là, Marcel se réveille dans la maison familiale. C'est une belle et grande maison de deux étages en brique, à toiture à quatre versants, dotée d'une galerie couverte d'un avant-toit et courant sur deux façades. C'est sans aucun doute la plus cosue des maisons laissées en héritage par son père Philippe. Celui-ci appartient à l'une des plus vieilles familles établies en Nouvelle France, précisément la dixième. Vraisemblablement originaire de Normandie, l'ancêtre, Jean Côté ou Costé comme cela sera écrit dans son acte de sépulture, arrive dans la colonie en 1635, soit trois années seulement après que celle-ci ait été rendue à la France à la suite d'une brève occupation par l'Angleterre, et alors que Québec est à se rebâtir. Au début du siècle, les Français n'avaient pas eu à déloger des autochtones pour s'implanter dans la vallée laurentienne. Les peuples iroquoiens sédentaires que Jacques Cartier y avait rencontrés en 1535 avaient disparu, probablement terrassés par des épidémies et des guerres intertribales. La région n'était fréquentée que par quelques groupes nomades, algonquiens et montagnais, qui venaient pêcher l'été à l'embouchure des rivières et se dispersaient l'hiver sur leurs terrains de chasse.

Québec, « l'endroit où la rivière se rétrécit » en langue montagnaise, bénéficie d'un site exceptionnel, bien protégé et donnant accès à un vaste territoire propice au commerce des fourrures. Lorsque Jean Côté y débarque, ce n'est encore qu'un simple comptoir de traite. Pendant toute son existence, la Nouvelle-France reposera

d'ailleurs en grande partie sur l'exploitation des pelleteries, ce qui favorisera la coopération avec les populations amérindiennes. Se trouvant malgré leur désir d'empire dans une situation de dépendance d'ordre économique et stratégique à l'égard des Amérindiens, les Français s'inscriront avec ces derniers dans une logique d'alliance, et non de dépossession comme le feront les Espagnols et les Anglais. Grâce à cette alliance, ils contrôleront tant bien que mal tout l'intérieur de l'Amérique du Nord, depuis la vallée du Saint-Laurent jusqu'à la vallée du Mississippi et son embouchure, en passant par les Grands Lacs. Avec le concours des Amérindiens, ils arriveront à résister aux Anglais dont les colonies beaucoup plus peuplées - au début du XVIII^e siècle, la Nouvelle-France ne comptera que 16 000 habitants d'origine européenne contre 300 000 pour les colonies anglaises - demeureront enclavées jusqu'en 1760 entre l'Atlantique et les Appalaches. Malheureusement, l'alliance franco-amérindienne ne sera pas sans effets négatifs sur les sociétés autochtones, dont, en premier lieu, la forte dépopulation causée par le choc microbien, les Amérindiens n'étant pas immunisés contre les maladies des Européens. C'est ainsi que les Hurons, principaux alliés des Français, verront leur population fondre de 30 000 à 9 000 en une trentaine d'années. Et puis, il y aura bien sûr l'action des missionnaires. Cherchant à transformer les autochtones pour en faire de bons catholiques, ce qui était malgré tout moins néfaste que de viser à les éliminer à la manière des puritains anglais qui les considéraient comme des représentants de Satan, ils engendreront tout de même une certaine déculturation.

Sans être un coureur de bois, Jean Côté côtoie de nombreux Amérindiens, particulièrement pendant les beaux jours alors que des Algonquiens et des Hurons viennent commercer à Québec. Devant s'adapter à son nouveau milieu, il s'est approprié à l'instar de ses compatriotes des éléments de la culture matérielle amérin-

dienne : vêtements, nourriture, plantes médicinales, canots d'écorces, raquettes, etc. Le 17 novembre 1635, il épouse Anne Martin, et c'est Charles Lalemant, premier supérieur des Jésuites de Québec, qui célèbre le mariage. D'abord simple engagé dans la seigneurie de Beauport, qui s'étend à quelques kilomètres en aval de Québec entre la rivière Beauport et la rivière Montmorency, il défriche les terres du premier seigneur colonisateur de la Nouvelle-France, Robert Giffard. Après quelques années, il obtient de ce dernier un fief de trois arpents de front qui va du fleuve Saint-Laurent jusqu'à la rivière Montmorency. Il se fera concéder ultérieurement des terres sur le territoire de la ville de Québec, dont une d'un arpent de front sur la Grande-Allée, et sur l'île d'Orléans. Né en 1644, l'un de ses huit enfants, Jean junior dit le frisé, s'installe dans l'île. Agriculteur et capitaine de milice, il aura huit enfants d'un premier mariage, avec Anne Couture, et douze d'un second, avec Geneviève Verdon, sa cadette de vingt-deux ans. Thomas, fils du deuxième lit, quitte l'île d'Orléans pour aller s'établir à Baie-Saint-Paul, à quelque 100 kilomètres en aval de Québec sur la rive nord du Saint-Laurent.

Endroit d'exception dans la région qui s'étend depuis Cap-Tourmente jusqu'à Tadoussac et où des montagnes escarpées jouxtent le rivage de l'estuaire du Saint-Laurent, Baie-Saint-Paul offrent des basses terres propices à l'agriculture. Elles seront graduellement défrichées à partir de 1678, année où Noël Simard, un colon provenant de Château-Richer et mandaté par l'évêque de Québec, monseigneur de Laval, s'y fixe. Thomas Côté y vient donc à son tour et y contracte un premier mariage avec Geneviève Simard en 1733, puis un second avec Geneviève Gagnon en 1735. Le 15 août 1759, comme les vingt autres familles installées dans le bas de la Baie, Thomas et Geneviève assistent impuissants à la destruction de leur habitation par les troupes de Wolfe qui, à l'évidence, n'ont pas

démontré un très grand respect pour le droit des gens. Les trois générations qui suivent demeurent à Baie-Saint-Paul. En 1896, Napoléon, le grand-père de Marcel, quitte la région de Charlevoix avec sa femme Marie Tremblay et leurs douze enfants – ils en auront quatre de plus ultérieurement – pour s'en revenir près de Québec, dans le village de Montmorency.

Sous le régime français, il n'y a que quelques cabanes isolées sur les berges du Saint-Laurent aux abords du Sault de Montmorency, cette chute spectaculaire d'une hauteur de quatre-vingt-trois mètres. Mais, au début du XIX^e siècle, l'implantation d'une industrie du bois favorise la création d'un noyau ouvrier au Bas-du-Sault. À partir de 1818, on y trouve les scieries parmi les plus vastes de l'Amérique du Nord. Les billots de pin, de chêne et d'épinette, provenant des régions en amont (Bois-Francs, Cantons-de-l'Est, Outaouais, Chaudière) et transportés par voie d'eau sous la forme d'assemblages de radeaux ou de cages, y sont transformés en mardriers, en douves (des planches servant à la fabrication des tonneaux) et en pièces de construction navale dont la Grande-Bretagne a grand besoin pour sa flotte. Les ouvriers travaillent douze heures par jour et six jours par semaine dans des bâtiments éclairés au gaz obtenu par la combustion du charbon. Dans le dernier quart du siècle, la substitution du fer au bois dans la construction navale a raison des scieries du Bas-du-Sault, ce qui provoque le départ de nombreuses familles.

Toutefois, la production de textiles, commencée en 1890 sur le site même où se situaient les scieries, relance la croissance de la population. Embauchant presque tous les résidents, la Dominion Textile, qui remplace la Montmorency Cotton, devient le moteur économique du bourg, qui se distingue alors très nettement de son environnement immédiat (Côte-de-Beaupré, Côte-de-Beauport, île d'Orléans) qui demeure à forte vocation rurale. Densément peuplée

et sillonnée par un tracé de rues si étroites que les habitants y installent des cordes à linge courant d'un bord à l'autre du chemin, l'agglomération occupe un espace enclavé, entre grève et falaise, parcouru en son centre par un chemin de fer reliant Québec à Sainte-Anne de Beaupré. Érigée en 1890, la paroisse de Saint-Grégoire se dote d'une imposante église en 1897, et la municipalité du village de Montmorency est créée en 1902. Son caractère urbain et industriel donne à Montmorency une identité tout à fait singulière, mais entache sa réputation dans une société où l'urbanité et l'industrie sont associées à la dépravation des mœurs.

C'est donc dans un village ouvrier en pleine expansion – de 542 en 1891, la population passe à 876 en 1896, puis à 1652 en 1902 – que la famille Côté s'installe en 1896. Établi comme épicier-boucher, Napoléon y accède à la notabilité, devenant le deuxième maire, et premier maire francophone, de la municipalité, poste qu'il occupe de 1906 à 1915. À sa mort, en 1916, son deuxième fils, Philippe (baptisé sous le prénom de Louis-Philippe), qui avait dû abandonner l'école à l'âge de 12 ans afin de le seconder, assure la succession de belle façon. Il prend en main la boucherie, investit dans le commerce du bois et la construction de maisons. Maire de Montmorency dès le début de la trentaine, il s'engage dans la politique provinciale, comme organisateur libéral en chef dans la circonscription de Montmorency, détenue à l'époque par Louis-Alexandre Taschereau, qui sera premier ministre du Québec de 1920 à 1936. Ses accointances parmi les hommes du pouvoir ont sans doute favorisé la réalisation de certains de ses projets, tels l'édification d'un hôtel de ville et la construction du boulevard Sainte-Anne, une route reliant directement Montmorency à Québec et permettant à la population de circuler le long du fleuve plutôt que de devoir faire le détour par Courville et la Côte-de-Beauport.

À vingt-sept ans, Philippe épouse une jeune femme de vingt ans, Maria Soucy. Le père de Maria, Napoléon Soucy, est garde-chasse. Sa mère, Emma Chassé, celle qui jouera un rôle si important dans la vie de Marcel, est originaire de l'Isle-Verte, île située à plus de deux cents kilomètres en aval de Québec. Offrant un bel exemple d'entrelacement des trajectoires familiales, la seigneurie de l'Isle-Verte avait été acquise, en 1711, par Jean-Baptiste Côté, un demi-frère de Thomas, en échange de deux terres qu'il possédait sur l'île d'Orléans. Avant son mariage, Emma avait travaillé comme cuisinière sur les goélettes à voile que possédait son père Théophile, ces « voitures d'eau » qui assuraient le transport des produits agricoles et des marchandises générales dans les régions riveraines du fleuve Saint-Laurent.

Mais revenons à Philippe et Maria. S'ils ont perdu deux enfants en bas âge, les sept autres sont en pleine forme. À 40 ans, Philippe est un homme comblé par la vie : son couple et sa famille vont bien, ses affaires sont florissantes et il jouit d'une belle notoriété. Bon vivant, il profite de ses ballades dans sa Ford T et prend plaisir à voir trotter ses chevaux de course en sirotant un verre de gin. Mais, bientôt, le malheur frappe. Emportée par la fièvre puerpérale à la suite de la naissance de leur dixième enfant, Maria décède à l'âge de 34 ans. Quatorze mois plus tard, Philippe est à la pêche avec Napoléon, un de ses frères, sur le Lac aux sables, dans la réserve des Laurentides, à une soixantaine de kilomètres au nord de Québec. Ayant tous les deux requis les services d'un guide, ils se trouvent dans deux canots différents. Soudain, s'apercevant qu'il vient de ferrer deux truites, et ne voulant en perdre aucune, Philippe se penche dans un mouvement brusque pour saisir sa ligne, et l'embarcation chavire. Ni lui, ni son guide ne savent nager, mais alors que ce dernier réussit à s'agripper au canot, lui n'y arrive pas et se noie.

Que faire des huit orphelins, dont l'aînée n'a que treize ans? Le plus jeune, Richard, avait déjà été confié à une cousine, peu après sa naissance, un an auparavant. Les deux qui le précèdent seront adoptés, Jean-Charles par des Berger de Montmagny, Madeleine par les Guimond de Giffard. Quant aux cinq plus vieux, ils sont pris en charge par les grands-parents maternels. Mais étant déjà âgés – le grand-père, Napoléon, a 71 ans, la grand-mère, Emma, 69 ans –, ces derniers optent pour le pensionnat. Mariette, Georgette et Rita iront donc au couvent des sœurs de Jésus-Marie à Saint-Gervais de Bellechasse, Paul et Marcel au collège des Frères maristes à Beauceville. Les frais, environ vingt-cinq dollars par mois par pensionnaire, seront couverts par la succession qui, malgré une fraude colossale commise par un frère de Philippe qui jugea que des enfants n'avaient pas besoin de tout cet argent, demeura considérable.

En cette matinée du 8 février 1946, Marcel se réapproprie son patelin. Cet après-midi, il y aura la fête pour célébrer son retour, à la salle des Chevaliers de Colomb. Mais, pour le moment, il se laisse imprégner par ce Saint-Grégoire dont il arpente à nouveau les rues. La neige brille et crisse sous ses pas, et le froid est vif. Longeant la berge, il entend les glaces craquer sous l'effet de la marée. En remontant la rue Côté, vers la voie ferrée, il est soudainement envahi par l'émotion, se revoyant, enfant, parcourir le même chemin. C'était le 3 septembre 1929, lendemain de la Fête du Travail, et Marcel prenait le train une première fois pour Beauceville. Situé en haut de la côte des quarante arpents, le collège dominait la vallée de La Chaudière et ses paysages vallonnés et bucoliques. De l'âge de sept à dix-sept ans, il y passera dix mois par année, ne revenant à Montmorency que pour les vacances de Noël (du 22 décembre au 7 janvier) et d'été (du 18 juin à la Fête du Travail). Le collège, qui offre le cours commercial, reçoit quelque deux cents pensionnaires et

autant d'externes. Pour les pensionnaires, la journée type se déroule de la façon suivante : cinq heures trente, lever et toilette; six heures, étude; six heures quarante-cinq, messe; sept heures trente, déjeuner et récréation; huit heures trente, classe; onze heures, cours de chant et de musique; onze heures trente, dîner et récréation; treize heures, classe; seize heures, goûter et récréation; dix-sept heures, étude; dix-huit heures trente, souper et récréation; vingt heures, étude; vingt heures trente, prière du soir à la chapelle; vingt heures quarante-cinq, entrée dans les dortoirs et toilette; vingt et une heures quinze, coucher.

Lors de son arrivée au collège, après avoir défait sa malle et rangé son linge dans le dortoir des petits, Marcel gagne la cour de récréation. Entrevoiyant à travers un bosquet une vieille dame assise sur une chaise berçante, sur la galerie d'une maison avoisinant la cour, il s'approche pour lui parler. Institutrice à la retraite, mémère Rodrigue, comme il l'appellera affectueusement, est veuve et vit seule, ayant perdu sa fille adoptive, morte de la tuberculose, au début des années 20. Elle se prend d'amitié pour cet enfant, le plus jeune du pensionnat, qui en devient son rayon de soleil. Les dix années qui vont suivre les verront souvent ensemble. Elle lui prépare des friandises, tire et sucre à la crème. Il l'aide à rentrer son bois de chauffage et à pelleter la neige en hiver. Adolescent, il obtient la permission du directeur d'aller souper chez elle le dimanche soir. Car, contrairement à son frère Paul, qui est plus turbulent et dont il s'efforce parfois d'abrier ou de couvrir les frasques, Marcel est studieux et bon élève, même si un peu bavard. Aussi, à partir de l'âge de treize ans, ayant rejoint le groupe des grands, se voit-il confier des responsabilités, dont certaines lui procurent des moments de liberté. Ainsi, le fait d'être chargé d'aller quérir à la récréation du midi le courrier du collège au bureau de poste du village lui permet de fumer sans avoir à se cacher. Le 18 juin 1939,

Marcel quitte Beauceville avec son diplôme en poche. Mais, fidèle, il y reviendra à chaque mois pour y passer une fin de semaine avec mémère Rodrigue, jusqu'à son décès en octobre 1941, une mort qui le touchera profondément. Mémère Rodrigue figurera dorénavant dans la prière matinale de Marcel, à côté de ses parents.

À dix-sept ans, Marcel se cherche un emploi. Il caresse le projet d'obtenir un poste de commis au gouvernement du Québec. Arthur Bergeron, sous-ministre au ministère de la Voirie et résident de Montmorency, lui conseille d'aller passer l'examen d'entrée et de se présenter à un concours, ce après quoi il pourra intervenir en sa faveur. Ayant réussi l'examen et pris part à un concours, mais sans nouvelles depuis deux mois, Marcel retourne voir le sous-ministre. Mal à l'aise, celui-ci lui confirme qu'il s'est qualifié, mais lui explique qu'une enquête ayant démontré que son père a été organisateur libéral, il n'a aucune chance d'être embauché par le gouvernement de l'Union nationale. Sans emploi, Marcel s'occupe de la perception des loyers des appartements appartenant à la succession familiale : dix-huit dollars par mois pour un six pièces, quinze pour un quatre pièces. Les employés de la Dominion Textile étant payés les 15 et 30 de chaque mois, Marcel effectue mensuellement deux tournées. À un certain moment, il réussit à se faire engager dans un chantier forestier, mais réalisant rapidement que la vie dans les bois ne lui sied guère, il quitte après quelques jours seulement. En février 1942, il obtient enfin un emploi à la Dominion Textile, travaillant de nuit à l'emballage de bobines de fil kaki expédiées à des manufacturiers confectionnant des uniformes militaires. Son salaire, dix-huit dollars par semaine, lui suffit amplement. Il habite en effet avec sa grand-mère maternelle, ses trois sœurs aînées, dont l'une tient maison alors que les deux autres sont respectivement commis de bureau à la Dominion Textile et contremaîtresse à l'usine de munitions à Valcartier, et son frère Paul, vendeur chez un magasin de

matériaux de construction. Et tous les frais liés à l'entretien de la maison sont couverts par la succession. Le 17 août 1942, c'est la coupure. Marcel se présente au Manège militaire sur la Grande Allée, subit un examen médical et revient à la maison pour une dernière soirée.

DE PORTNEUF À GIFFARD

Marie-Berthe arrive à la salle des Chevaliers de Colomb de Montmorency. Elle s’y est rendue en voiture, avec Madeleine et Jules, depuis Giffard. Elle laisse son manteau au vestiaire et s’avance, toute menue dans cette robe qu’elle s’est confectionnée pour l’occasion. Elle a déjà entrevu les sœurs de Madeleine à quelques occasions, mais ne connaît personne d’autre dans cette foule de quelque cent cinquante personnes dont les rires et les voix fusent de toutes parts. Très expressifs, les gens qu’on lui présente manifestent une exubérance qui contraste avec le ton réservé qui règne habituellement chez les siens. Elle aperçoit enfin celui qu’elle est venue rencontrer. Elle le reconnaît pour l’avoir vu sur des photos. Grand, mince, mais bien bâti, cheveux et yeux bruns, front haut, sourcils bien dessinés, teint mat, il affiche un air quelque peu songeur. Il la découvre à son tour, mignonne, un visage ovale, des cheveux châtain, fins et ondulés, le teint clair et des yeux pers qui respirent l’intelligence et la détermination. Ils se plaisent d’emblée et se marieront six mois plus tard. Entretemps, Marcel profite de quelques semaines de congé pour aller visiter une sœur de sa grand-mère maternelle à Fall River, au Massachusetts. Tante Alphéna fait partie de ces quelque neuf cent mille Canadiens français qui, repoussés par les conditions économiques défavorables prévalant au Québec et attirés par les possibilités d’emploi dans les manufactures de la Nouvelle-Angleterre, ont émigré aux États-Unis entre 1830 et 1930. Le 13 mars 1946, Marcel est démobilisé. Ayant réussi un examen d’entrée, il décroche un emploi d’infirmier au ministère des Affaires des anciens combattants. Il prend en charge au départ

le département où sont hospitalisés les prisonniers de guerre canadiens de retour de Hong Kong, puis celui de cardiologie.

Le 14 septembre 1946, Marcel et Marie-Berthe se marient en l'église de Giffard. À vingt-trois ans, elle est la deuxième d'une famille de quatorze enfants. Ses parents, Armand Galarneau et Yvonne Hardy, sont originaires du comté de Portneuf. Jacques Galarneau, le premier du nom arrivé en Nouvelle-France, est à Québec en 1659, une ville qui compte alors près de huit cents habitants, soit plus du tiers de la colonie. Le Canada – ainsi qu'on allait bientôt désigner celle-ci, ce qui allait permettre aux habitants de se distinguer des Français métropolitains – était peu attractif en raison de son climat rigoureux et de ses structures économiques fondées sur la traite des fourrures et une agriculture de subsistance. Les jeunes gens de milieux modestes qui souhaitaient quitter la France choisissaient plutôt de partir pour les Antilles, à la riche économie sucrière et caféière. La croissance de la population canadienne sera pour l'essentiel assurée par un fort taux d'accroissement naturel résultant d'un niveau élevé de fécondité et d'une faible mortalité du fait de conditions de vie favorables.

Fils de Pierre et d'Isabelle Goujat, Jacques Galarneau est né à Larochelle, le 27 septembre 1643. Il se marie à Québec le 15 octobre 1665 avec Jacqueline Héron, née à Paris. L'un de leurs deux fils, Charles, se marie lui aussi à Québec en 1689. Les générations suivantes migrent vers Portneuf, une région située sur la rive nord du Saint-Laurent, en amont de Québec, riche de terres agricoles parmi les meilleures de la vallée. Elles se fixent d'abord à Neuville, puis à Cap-Santé et, ultérieurement, à Pont-Rouge. Les sept premières générations de Galarneau s'adonnent à l'agriculture. Cependant, vers 1872, Jean-Baptiste Galarneau, n'arrivant plus à payer les hypothèques contractées lors de l'achat de ses terres à l'ancien seigneur Allsopp, quitte le Québec pour les États-Unis. Jean-Baptiste,

son épouse, Rose de Lima (Délina) Paquet dite Lavallée, et leurs sept enfants vivants – cinq sont morts en bas âge – s’installent dans le « Petit Canada », à Lowell, au Massachusetts. Le père et ses garçons travaillent dans une manufacture, le plus jeune comme porteur d’eau. Après une douzaine d’années, la famille revient à Pont-Rouge, alors dénommé Sainte-Jeanne-de-Neuveville. Grâce au petit pécule amassé, Jean-Baptiste récupère ses terres dans le rang Saint-François et les donne ultérieurement à son aîné, Silfrid, qui s’engage en retour à héberger ses père et mère jusqu’à la fin de leurs jours. Les autres fils se lancent dans le commerce et l’industrie. D’abord boucher, Edmond tient par la suite une épicerie et une quincaillerie. Tailleur d’habit, Gaudiose, qui épouse une modiste, ajoute à son atelier une mercerie et une lingerie, et investit dans l’immobilier dans le faubourg Saint-Jean-Baptiste à Québec. Ferblantier-couvreur, Eugène se fait plombier au moment où les villages de la région, dont Pont-Rouge, se mettent en frais de se doter de réseaux d’aqueducs et d’égouts, puis devient copropriétaire d’un moulin à scie et, ultérieurement, propriétaire d’un garage automobile.

En raison d’une santé fragile qui l’affligea durant l’enfance et l’adolescence, Arthur, le grand-père de Marie-Berthe, avait eu la chance de fréquenter l’école un peu plus longtemps que ses frères à Lowell, et y avait appris la tenue des livres. Aussi, à son retour à Pont-Rouge, est-il embauché par Joseph Julien, le marchand général du village. Le 26 septembre 1892, il épouse Lydia Leclerc. Il possède à cette date une petite entreprise d’embouteillage, industrie nécessaire à une époque où les liquides arrivent en barriques chez les marchands. Puis il devient l’homme de confiance et le premier contremaître de Charles-A. Julien, fils de Joseph, et fabricant de machines aratoires. S’étant querellé avec son patron pour une affaire d’élections, il s’établit à son compte. Il exploite une fonderie et un moulin à scie, et un atelier de constructions mécaniques où sont pro-

duits des moulins à battre le grain, des coupe-légumes, des fendeurs de bois, des bancs de scie, des silos à grain, etc. Le nombre de ses employés varie de vingt en hiver à trente ou trente-cinq en été. Les hommes travaillent dix heures par jour, soixante heures par semaine, à raison d'un dollar cinquante par jour pour les journaliers et de deux dollars cinquante par jour pour les hommes de métier. En 1911, le village de Pont-Rouge étant érigé en municipalité, Arthur en devient le premier maire. Il le sera de 1911 à 1915, puis, de nouveau, de 1919 à 1921. Le 31 décembre 1917, son épouse meurt à l'âge de 47 ans. Il ne lui reste qu'un fils, Armand, puisque ses cinq autres enfants sont tous décédés avant l'âge d'un an.

Armand entre à l'école élémentaire en 1903, à l'âge de sept ans. Une institutrice laïque lui enseigne la première année. Mais les années suivantes, ce sont les religieuses de la Charité de Saint-Louis qui l'instruisent. Cette communauté, fraîchement arrivée de France, s'installe à Pont-Rouge, en 1904. Entre 1900 et 1914, ce ne sont pas moins de dix-sept communautés de femmes et sept communautés d'hommes qui quittent ainsi la France, en raison de la politique anticléricale qui y prévaut, pour s'établir au Québec, particulièrement dans les campagnes où elles prennent en main les petites écoles et y remplacent les instituteurs et les institutrices laïques. En 1909, les notables du village décident de faire appel à un maître pour mieux préparer leurs fils aux affaires. Ils engagent un ex-religieux ayant enseigné au collège Mont-Saint-Louis à Montréal. Bon professeur, mais assez brutal – il donnait des gifles et frappait sec –, maître Papillon se marie bientôt et retourne à Montréal. Les notables recrutent alors un jeune finissant de l'École normale Laval, Zéphirin Boisvert, qui enseigne à Armand et à ses quelque dix-neuf compagnons, de 1910 à 1912.

En 1912, Maître Boisvert épouse Béatrice Hardy, une femme que nous retrouverons bientôt. En cette même année, Armand part

pour la ville de Québec, afin d'y poursuivre ses études à l'Académie commerciale. Fondée par les Frères des écoles chrétiennes pour contrer l'exode des élèves catholiques anglophones vers les écoles protestantes, et par conséquent exclusivement anglophone à l'origine, l'Académie s'est ouverte aux francophones en 1870 pour répondre à leurs besoins de formation aux affaires commerciales. Comme, à son époque, l'institution, sise dans le vieux Québec au coin des rues Cook et Chauveau, n'accueille que des externes, Armand loge chez son oncle Gaudiose. Studieux, il n'en pratique pas moins le hockey et l'équitation. En raison de sa connaissance des chevaux, les frères l'ont en effet poussé à intégrer le corps des cadets, des cavaliers qui s'entraînent au Manège militaire à chaque semaine. À l'été 1914, ses études terminées, Armand regagne Pont-Rouge, où son père l'associe à la gestion de ses entreprises. Le 20 mai 1919, Armand épouse Yvonne Hardy, l'une des jeunes sœurs de Béatrice, celle-là même qui s'était mariée avec le maître Zéphirin Boisvert.

La famille Hardy était implantée depuis longtemps dans la région de Portneuf. Né vers 1642 dans la ville du Havre, en Normandie, et arrivé à Québec vers 1665, Jean Hardy s'établit dès 1667, à Neuville, sur une concession que lui fait le seigneur Jean-François Bourdon dans sa seigneurie de Dombourg (une anagramme de Bourdon). Dans un contexte de déséquilibre sexuel où l'on comptait à l'âge du mariage six ou sept hommes pour une femme, Jean a de la chance. Le 21 octobre 1669, il épouse Marie Poiré. Née à Paris, en 1641, et débarquée à Québec depuis quelques mois seulement, Marie est une des « filles du roi », ces huit cents jeunes femmes envoyées en Nouvelle-France pour répondre aux besoins de peuplement de la colonie. Comme pour Jacqueline Héron avant elle – la femme de Jacques Galarneau était elle aussi une fille du roi –, la traversée de Marie est défrayée par le roi et elle reçoit une dot de cinquante livres lors de son mariage. Mais Marie arrive avec en plus

une jolie somme de mille livres, ce qui en fait l'une des dix filles du roi les mieux dotées.

Les fils des six premières générations seront paysans. Né en 1829 à Cap-Santé, Léon sera, lui, meunier. Après avoir œuvré à Sainte-Foy, il se retrouve à l'emploi d'un marchand de Québec qui possède un moulin à farine sur la rivière Beauport. Il achète par la suite l'ancien moulin à farine des sœurs de l'Hôtel-Dieu de Québec, dit moulin de la seigneurie des pauvres, situé sur la rivière de la décharge du lac Saint-Augustin. Prospère, il détient, selon le recensement de 1881, cinquante arpents de terre, deux maisons, un hangar, une grange, une écurie, trois voitures d'hiver et d'été, deux charrettes et une embarcation. Il finit par s'établir à Pont-Rouge. Léon et sa femme, Adélaïde Doré, ont eu douze enfants. Le cinquième, Alfred, grand-père de Marie-Berthe, est né à Beauport le 9 février 1860. Le 26 août 1888, il épouse Georgiana Bertrand, qui travaillait alors à Québec comme modiste, chez Renfrew. L'emploi dans le métier de meunier qu'Alfred avait appris de son père se faisant rare du fait de la disparition graduelle des petits moulins à farine, le jeune couple part s'installer à Montréal où Alfred exerce l'activité de machiniste. Ayant amassé un petit capital, ils reviennent dès 1892 dans la région de Portneuf, au cœur du village des Écureuils, où ils ouvrent un magasin général. Pendant que Georgiana tient le magasin, Alfred parcourt les rangs dans une voiture haute tirée par un cheval afin de prendre les commandes d'épicerie et de moulée pour animaux. Une écurie derrière le magasin permet aux cultivateurs des mêmes rangs d'y mettre leurs chevaux durant la messe du dimanche. En juin 1903, Georgiana est opérée pour un cancer au sein droit, que l'on ampute. Un an plus tard, à l'âge de 38 ans, elle décède à la suite d'un dernier accouchement.

Alfred et Georgiana ont eu onze enfants. Yvonne, la mère de Marie-Berthe, est la deuxième avant-dernière. N'ayant que 5 ans à

la mort de sa mère, elle est placée dans un premier temps chez ses grands-parents Léon et Adélaïde, qui ont déjà 75 et 74 ans, puis dans une famille parente sans enfant qui aurait bien voulu l'adopter. Mais le père, Alfred, se remarie le 24 septembre 1906 à Félicité Gaboury, une « vieille fille », gouvernante chez un notaire de la rue Sainte-Ursule à Québec. Le mariage aurait été « arrangé » par le curé de la paroisse : il fallait bien une femme pour élever les enfants, tenir maison et aider au magasin. Yvonne revient donc chez son père. Contrairement à leur mère, Georgiana, qui était gaie, tendre, pleine de gentillesse et d'attention, « La Gaboury », comme Yvonne la dénommera, se révélera une femme froide, et les enfants quitteront la maison au fur et à mesure qu'ils le pourront. La plus vieille des filles, Béatrice, que nous avons déjà croisée, apprend le métier de modiste dans un des grands magasins de Québec, après quoi elle est embauchée par Gaudiose Galarneau, à Pont-Rouge. Lorsque Gaudiose lui fait part de sa volonté de vendre la mercerie, elle en informe son père et lui conseille d'acheter ce commerce qui s'avère beaucoup plus lucratif qu'une épicerie. En 1910, Alfred procède à l'achat et déménage sa famille à Pont-Rouge. Le magasin et le logement de la famille sont situés près du pont, du côté sud de la rue principale, juste en face de la maison d'Arthur Galarneau. Armand Galarneau et Yvonne Hardy ont alors quatorze et onze ans. En 1914, Yvonne emménage chez sa sœur Béatrice. Ne gagnant pas suffisamment pour élever une famille, son beau-frère, Zéphirin Boisvert, a laissé l'enseignement et travaille désormais pour la Donnacona Paper Limited. En 1915, Zéphirin est muté à Donnacona, un village créé autour de la compagnie. Yvonne déménage avec la famille dans cette localité située à une quinzaine de kilomètres de Pont-Rouge, près de la Pointe-aux-Écureuils. Dans les années qui suivent, Armand parcourra régulièrement ces quinze kilomètres, en voiture en été, en traîneau en hiver, pour aller voir sa belle.

Le mariage d'Armand et d'Yvonne est donc célébré à Donnacona, en mai 1919. Une photo prise à cette époque les montre, lui, petit homme aux yeux bleus perçants et à l'allure déterminée, elle, plutôt jolie, mais affichant une moue quelque peu boudeuse. Les nouveaux mariés s'installent à Pont-Rouge, chez le père d'Armand, Arthur, veuf depuis plus de deux ans. En 1921, alors que l'activité économique est touchée par la récession d'après-guerre, Arthur décide de vendre toutes ses entreprises à son frère Eugène. À la recherche d'un travail, Armand entre en mars 1922 au service de la *Prudential Life Insurance Company of America*, une compagnie dont le siège social est à Newark, au New Jersey. Il exerce comme agent d'abord à Pont-Rouge, puis à Donnacona. Au début de 1925, il est nommé surintendant-adjoint à Québec, où la famille déménage. En 1931, la compagnie le mute à la direction d'un territoire de la rive sud du Saint-Laurent qui va depuis Lévis, en face de la ville de Québec, jusqu'en aval à Cap-Saint-Ignace. La famille résidera à Lévis jusqu'en 1940, puis ira s'installer à Giffard, à partir du moment où Armand est déplacé de nouveau à Québec, toujours comme surintendant-adjoint. Comme il en a besoin pour son travail, Armand possède une voiture automobile depuis 1924. Il aura successivement une Ford ouverte, une Ford fermée (une Nash), une Hupmobile et, enfin, une Oldsmobile, dont il devra se défaire à l'été 1944 en raison de l'impossibilité de se procurer des pneus. En 1956, après 34 ans de loyaux services, Armand termine sa carrière à la *Prudential*. Mais la retraite attendra 1970, puisqu'entretiens Armand devient responsable de l'imprimerie et de la librairie-papeterie, d'abord à la faculté de Commerce à l'Université Laval, puis à l'Académie de Québec.

Yvonne et Armand donnent naissance à dix-sept enfants, dont trois meurent avant l'âge d'un an. Deuxième enfant, mais première fille, Marie-Berthe est née à Pont-Rouge. Après une enfance

passée en partie à Québec, elle se retrouve à l'âge de 9 ans à Lévis, où elle poursuit son primaire au couvent des sœurs de la Charité de Saint-Louis-de-France, dans la paroisse de Bienville. C'est une fillette active, qui aime bien les sports, descendre les côtes du village en ski, et même jouer au hockey avec ses frères. Mais contrairement à eux, elle n'aura pas la chance d'étudier longtemps. D'une part, il existe très peu d'établissements scolaires conduisant à des études supérieures pour les filles au Québec dans les années trente. Et, de toute façon, il ne sera jamais question pour Armand et Yvonne d'envoyer une de leurs filles au collège classique comme ils vont le faire pour Joffre, l'aîné, et Claude, celui qui suit immédiatement Marie-Berthe. Les deux vont fréquenter le Collège de Lévis, et poursuivre ultérieurement des études universitaires, Joffre en théologie, Claude en histoire. D'autre part, en début d'adolescence, Marie-Berthe contracte une fièvre rhumatismale qui la condamne au repos forcé pour plusieurs mois, et qui lui inflige une légère lésion dans le cœur, une sténose mitrale. Rétablie, ses parents jugent qu'il est maintenant temps pour elle d'aider à la maison, sa mère et une bonne suffisant à peine à s'occuper d'une famille qui compte en 1937 dix enfants, dont cinq qui ont moins de cinq ans. Marie-Berthe prendra soin de ses frères et sœurs, particulièrement des quatre qui s'ajouteront entre 1938 et 1942, et qui la considéreront comme une deuxième mère. Cela d'autant plus qu'à l'inverse de sa mère, Marie-Berthe est très affectueuse avec les enfants. S'il n'avait été de la pression exercée par l'Église, Yvonne se serait bien contentée de deux ou trois enfants. Elle a quelques préférés qu'elle traite avec plus de douceur, notamment Claude qu'elle défendra bec et ongles contre l'avis de son mari lorsque le Collège de Lévis envisagera de le mettre à la porte pour des raisons de turbulence. Mais, aux autres, elle manifeste plutôt de l'indifférence. Aussi, Marie-Berthe ne se sentira-t-elle jamais très proche de sa mère. Elle éprouvera plus

d'estime pour son père, malgré le caractère sévère et rigoriste de celui-ci. Il y a heureusement le grand-père paternel, Arthur, qui vit avec eux, et qui est lié à Marie-Berthe d'une affection partagée.

Passablement coupée du monde extérieur et plutôt réservée, Marie-Berthe sort peu. Elle n'a pour ainsi dire qu'une amie, ancienne compagne de classe. Elle adore la musique, particulièrement les opéras du *Metropolitan Opera* de New York qu'elle écoute religieusement, les samedis après-midi, à la radio de Radio-Canada. Elle apprécie les ballades du dimanche en voiture avec son père et les quelques séjours qu'elle effectue chez des parents à Pont-Rouge. Elle a même la chance – une fois n'est pas coutume – de faire un voyage de pêche avec son père et ses frères les plus vieux. Bien sûr, c'est elle qui fait la cuisine, mais elle goûte beaucoup ces quelques jours sur cette petite île où elle peut taquiner le poisson à partir de la galerie du camp où ils résident. Au cours de ses dernières années à Lévis, Marie-Berthe apprend la couture, et confectionne robes et pantalons portés par ses sœurs et frères. Après son arrivée à Giffard, à l'âge de dix-huit ans, et tout en continuant à œuvrer pour sa famille, elle s'ouvre à une clientèle externe composée de dames des environs. Elle envie sa sœur Micheline, sa cadette de quatre ans et demi qui, s'affirmant beaucoup plus aisément qu'elle et fréquentant toujours l'école, s'insère dans un réseau d'amies composé des filles des notables du coin. Pourtant, même si elle a appris toute jeune que la facilité ne serait pas pour elle, Marie-Berthe n'entend se soumettre à nul destin, mais au contraire se saisir de toute opportunité que la vie lui présentera. Aussi, lorsque sa voisine Madeleine lui propose de travailler avec elle à la mercerie tenue par sa mère adoptive, madame Guimond, accepte-t-elle avec enthousiasme ce boulot pour lequel elle se sent compétente et qui lui permettra de multiplier ses relations sociales. Et lorsque, plus tard, la même Madeleine lui parle de son frère Marcel, qui devrait revenir bientôt de la

guerre, elle, qui n'a pas eu à ce jour de réel prétendant si ce n'est un enseignant plus vieux qu'elle qui pensionne un temps chez les Guimond, se prend à rêver.

Pour Berthe et Marcel, le printemps et l'été 46 marquent le temps des fréquentations. Armand, le père de Marie-Berthe, veille au respect des bonnes mœurs. Lorsque les deux amoureux décident d'aller au cinéma, il vérifie dans le journal *L'Action catholique* la cote morale attribuée au film qu'ils souhaitent voir. Marie-Berthe se contente dans ces cas d'ignorer les recommandations. Mais, un soir, alors que son père lui reproche d'avoir osé embrasser son fiancé sur le perron de la maison, n'y tenant plus, elle riposte : « Papa, si vous m'y poussez, je partirai d'ici avant même de me marier ». Enfin, le mariage a lieu le 14 septembre. Ne trouvant pas d'appartement dans l'immédiat, le jeune couple réside pour quelques mois dans la maison familiale des Côté, à Montmorency. La cohabitation avec d'autres ménages, deux sœurs de Marcel et leurs maris, pèse à Marie-Berthe. Aussi, est-elle ravie lorsqu'ils s'installent finalement dans un petit quatre pièces bien à eux, toujours à Montmorency. Marcel travaille à l'Hôpital des Anciens combattants, situé à la Pointe-aux-Lièvres, dans la base ville de Québec. Marie-Berthe s'occupe de l'entretien de l'appartement et de la cuisine, tout en s'adonnant à la couture sur le nouveau moulin à coudre de marque Signer qu'ils viennent d'acheter. Elle se rend par ailleurs une journée par semaine chez ses parents afin d'y coudre des vêtements pour sa famille. Marcel et Berthe sont heureux. Pour la première fois, peut-être, l'un et l'autre ont l'impression d'habiter pleinement leur vie. Elle, qui n'a pas connu d'autres hommes avant son mariage, et lui, qui n'a connu qu'une courte aventure en Hollande, ils se découvrent charnellement et y prennent plaisir. Leur première fille, Pierrette, naît le premier septembre 1947.

UNE ENFANCE DANS UNE SOCIÉTÉ QUI TARDE

Le mardi 7 septembre 1954, en début de matinée, je quitte la maison familiale pour ma première entrée en classe. Je me joins à un voisin, Denis Allard, et à mes deux cousins, Jacques et Claude Dionne, les fils de Madeleine et Jules, qui habitent à deux pas de chez moi; quelques années auparavant, les Dionne ont repris le grand appartement, et mes grands-parents maternels ont aménagé dans une maison qu'ils ont achetée dans le bas de Giffard. Pour parcourir les cent cinquante à deux cents mètres qui nous séparent de l'École Robert-Giffard, nous descendons la rue Saint-Georges, traversons le Chemin Royal, coupons à travers le terrain de la patinoire, contour-nons l'ancienne maison des métayers du Séminaire et dévalons le talus qui mène à la cour de récréation. Nous entrons par la porte des élèves qui se trouve à l'arrière du bâtiment. La salle de récréation est bondée, et, un peu fébrile, je regarde de tous les côtés. Soudain, Denis, qui connaît bien l'école pour l'avoir fréquentée l'année précédente, nous entraîne vers l'arrière de la salle et nous incite à nous dissimuler le plus possible pour éviter d'être repérés par une dame qui recrute des élèves pour une autre école. C'est que les deux écoles élémentaires ouvertes tout récemment – l'École Robert-Giffard, destinée aux garçons, inaugurée en 1953, et l'Académie Sainte-Chrétienne, réservée aux filles, en 1950 – ne suffisent déjà plus à accueillir tous les enfants du baby-boom d'après-guerre. Aussi, la Commission scolaire de Giffard a-t-elle décidé d'ouvrir quatre classes, deux pour les garçons et deux pour les filles, dans l'ancienne École du Monument, mieux connue sous le nom d'École Deblois, en reconnaissance au sénateur Pierre-Antoine Deblois qui avait donné gra-

cieusement le terrain sur lequel a été érigé l'école en 1910. L'avertissement de mon camarade sera inutile, la dame recruteuse m'ayant déjà ciblé. Cependant, je n'aurai pas à m'en plaindre. Au contraire, les deux années que j'y passerai me seront fastes.

La sortie de ma petite enfance avait déjà été entamée deux mois auparavant, en juillet 1954, alors que mes parents m'avaient inscrit pour l'été au Patro de Charlesbourg, situé à quelque six kilomètres de chez moi. Fondé en 1948 par les religieux de Saint-Vincent-de-Paul, et logé d'abord dans une vieille ferme puis dans des locaux tout neufs inaugurés en 1953, le Patro accueillait plusieurs centaines de garçons. Un autobus nolisé à cet effet transportait quotidiennement les jeunes de Giffard qui souhaitaient le fréquenter. À peine âgé de cinq ans, je me dégageais ainsi pour la première fois de mon cercle familial, un cercle dont le centre était occupé par la maison qui m'avait vu naître. Comme ses frères et sœurs, mon père avait touché quelque sept mille dollars lors de la liquidation de la succession opérée au moment où le plus jeune de la fratrie avait atteint sa majorité, soit l'âge de vingt et un ans. Grâce à cet héritage, mes parents avaient acheté une jolie petite maison, construite une dizaine d'années auparavant dans le voisinage de celle qu'habitaient mes grands-parents Galarneau et ma tante Madeleine, et s'y étaient installés moins d'un mois avant ma naissance. C'était une variante du cottage vernaculaire américain, à deux versants de pente moyenne, avec lucarnes en chien couché, revêtue de bardeau de papier brique, avec à l'avant une galerie sous auvent. On trouvait à l'étage un appartement exigü, qui était en location. Le rez-de-chaussée, où nous logions, comprenait deux chambres, un salon double, la cuisine et la salle de bain. Une porte arrière donnait sur un tambour qui, dans mon souvenir, apparaît immense. Entourée, comme il se devait dans cette société traditionnelle, d'une clô-

ture en piquets, la cour ouvrait sur un jardin fleuri de lys et de roses au milieu duquel trônait un cadran solaire rustique.

Ainsi que le révèlent de vieilles photos, je fus un bébé, puis un bambin, satisfait et heureux. Comme elle le fit pour ma sœur aînée, Pierrette, et le fera pour ceux qui me suivront à l'exception du cadet qui sera adopté, ma mère me nourrit au sein. La nuit, au moment d'allaiter, elle posait le bébé sur elle, le laissant téter pendant qu'elle s'assoupissait à nouveau. Particulièrement éprise des jeunes enfants, et toute à son bonheur d'avoir les siens, elle m'entoura d'un amour tendre et profond qui a fondé ma confiance en la vie et m'a doté d'une forte résilience. La maison était calme et tout se faisait en douceur, sauf certains lundis, lorsque tombait la pluie ou la neige, et que ma mère, excédée de travail, n'en pouvait plus d'avoir à suspendre le linge dans la cuisine après l'avoir passé au tordeur. J'en ai gardé une exécution viscérale pour le bruit et une certaine aversion pour le premier jour de la semaine. Mise à part la semaine sur trois où mon père travaillait de nuit et dormait par conséquent une bonne partie de la journée, Radio-Canada baignait la maison de musique classique et de chanson française.

Quand elle en avait fini des corvées, le ménage, mais aussi la cuisine qu'elle n'appréciait pas vraiment, ma mère consacrait l'essentiel de son temps à la couture. Lorsque le temps ne me permettait pas d'aller jouer et explorer dans la cour, je goûtais ces moments où elle était à son moulin à coudre pendant que je maniais mes figurines de cow-boys, d'indiens, de chevaux, de palissades et de fortins. Le soir, après le repas, et les fins de semaine, en journée, mon père aimait nous promener, Pierrette et moi, dans un chariot pour enfant (une express, comme on le désignait) en été, dans un traîneau à neige (une traîne sauvage) en hiver. Car à l'époque, à la saison froide, les trottoirs et les rues restaient couverts d'une neige durcie ou glacée. On se contentait de dégager la chaussée à l'aide de

chasse-neige qui poussaient la neige sur les côtés (les grattes) ou la rejetait à distance (les souffleuses) et d'épandre du sable dans les pentes. Il y avait encore relativement peu de véhicules automobiles et on installait des chaînes à neige sur les pneus. Je conserve quelques souvenirs des divers marchands (bouchers, laitiers, maraîchers, boulangers et, bien sûr, glaciers, puisque peu de gens possédaient alors un réfrigérateur) qui livraient toujours leurs produits à domicile en voiture à cheval. Je revois les moineaux picorer le crotin.

Si l'arrivée de ma sœur Hélène, née alors que je n'avais qu'un an et huit mois, ne m'a apparemment pas dérangé – garçon entre deux filles, je conservais toute ma place –, il en a été autrement de celle de mon frère Marc. Le choc ressenti s'est inscrit dans une scène dont je garde depuis l'image. Habillée, comme toujours, avec soin d'une robe ou d'une jupe protégée par un tablier et chaussée de souliers à talons larges de mi-hauteur, mais affichant dans ce cas un gros ventre, ma mère est debout face au comptoir de la cuisine. Et alors que je m'approche et que je tente d'étreindre sa jambe gauche, elle me rabroue en disant : « Tasse-toi, t'es tannant ». Il faut dire que nous sommes alors à l'automne – Marc naîtra le 13 novembre – et que l'été qu'elle vient de connaître a été pour ma mère éreintant. Afin de pouvoir accueillir leur quatrième enfant, mes parents avaient en effet résolu d'agrandir et de réaménager notre appartement. Non seulement une annexe comprenant deux chambres a été ajoutée à l'arrière, mais les pièces existantes ont été transformées. La salle de bain a changé de place, un système de chauffage à l'eau chaude a été installé, le poêle d'antan a été remplacé par une cuisinière électrique et la cheminée a été murée, et, à l'extérieur, le bardeau de papier brique a fait place à du bardeau d'amiante. Les ouvriers arrivaient à sept heures le matin et ma mère, déjà enceinte de plusieurs mois, devait vaquer à ses occupations

dans le bruit et la poussière. Quant à moi, j'y perdis mes repères : plus de salon double, plus de tambour arrière, plus de jardin fleuri, mais une maison quelconque entourée de pelouse. À quatre ans, j'accusais donc mes premières pertes : disparue la maison de ma petite enfance et, peu de temps après, évanouie ma place de « garçon unique ». Les photos prises dans l'année qui suit me montrent le visage un peu chagrin. Il était temps d'élargir mon cercle familial.

Les parents de Denis, le petit voisin avec lequel je jouais régulièrement malgré notre différence d'âge de deux ans, ayant choisi de l'inscrire au Patro de Charlesbourg, les miens firent de même, et je passai donc l'été 1954 au Patro. Je garde en mémoire un arbre colossal, probablement un orme d'Amérique, dressé au bord d'un champ, et sous lequel un moniteur nous amenait, les plus jeunes, pour nous y raconter des contes et légendes ou y animer des jeux, tel le jeu du foulard. L'hiver précédent, comme je démontrais un intérêt évident lorsque mon père ou ma mère aidait ma sœur Pierrette à faire ses devoirs ou à apprendre ses leçons – je tentais de la prendre de vitesse pour répondre aux questions, ce qui l'agaçait évidemment –, mes parents avaient décidé de m'inscrire à l'école, même si je n'avais pas l'âge réglementaire. Mon père, qui a toujours soutenu que les règles sont faites pour les humains et non l'inverse, m'expliqua qu'il fallait me vieillir temporairement d'une année, et que nous pourrions corriger la chose ultérieurement. Cela se produisit effectivement deux mois après le début des classes, au moment où je dus apporter mon baptistaire à l'école. Arguant que j'étais bon élève, mon institutrice recommanda que l'on me garde, ce qui fut fait.

L'École Deblois était située à quelque six cents mètres de chez moi, une distance que je parcourrais quatre fois par jour puisque j'allais prendre le repas du midi à la maison. Le coin de la ruelle permettant d'accéder à l'école étant occupé par une des der-

nières forges de l'agglomération, je prenais quotidiennement plaisir à regarder le maréchal-ferrant attiser le feu avec son soufflet et battre les fers rougis sur l'enclume. L'hiver, les adultes du voisinage façonnaient des sculptures de glace épousant des formes animales sur lesquelles nous nous amusions ferme pendant les récréations. À une époque où les sexes étaient ségrégués et la discipline souvent assez rigide, notre petite école comprenait exceptionnellement deux classes de garçons et deux classes de filles, et l'ambiance y était fort chaleureuse. En outre, en deuxième année, j'eus le bonheur d'avoir une institutrice adorable, une célibataire qui me traita comme un fils.

Même s'il était en voie d'urbanisation et qu'il avait reçu le statut de cité en 1954, Giffard conservait à l'époque la mentalité d'un gros village, et les traces de son passé champêtre y étaient encore bien présentes. Situé à l'ouest de la rivière Beauport, son territoire occupait la partie sud-est de la seigneurie qui avait été concédée aux Jésuites en 1626, un lot que ceux-ci s'étaient réservé comme domaine pour y installer une exploitation agricole qu'ils louaient par bail à un métayer. La compagnie de Jésus n'ayant plus l'autorisation de recruter après la Conquête par la Grande-Bretagne, la ferme fut saisie par la Couronne à la mort du dernier Jésuite, en 1800. L'exploitation par métayage se poursuivit au bénéfice de la Couronne, jusqu'en 1863, puis du Séminaire de Québec, qui acquit alors la ferme mise à l'encan. Lors de l'abolition des seigneuries, en 1854, le territoire de Giffard fut intégré à la municipalité de Beauport. Mais, en 1912, à la demande de quelques propriétaires ayant à leur tête le conseiller législatif et homme d'affaires Charles-Eugène Dubord, le Parlement du Québec créa la nouvelle municipalité de village de Giffard. Curieusement, on donna ainsi le nom du premier seigneur de Beauport, Robert Giffard, à la seule partie de Beauport qui était à l'extérieur du périmètre de sa seigneurie. La paroisse de

Saint-Ignace-de-Loyola, dont les limites correspondent à celles de la nouvelle municipalité, fut érigée en 1914.

Lorsque les Galarneau s’y installent, en 1940, le secteur habité de Giffard se concentre toujours le long du Chemin Royal, et l’église, construite quelques années auparavant, domine encore d’immenses champs en culture. En 1947, le Séminaire de Québec vend la ferme à la fabrique de la paroisse et les bâtiments sont démolis à l’exception de la maison des métayers. Construction d’une longueur remarquable, avec ses trois cheminées, ses quatre lucarnes, ses sept fenêtres et ses deux portes à l’avant, celle-ci occupera le cœur d’un terrain de jeux où elle servira notamment d’abri pour les patineurs et les joueurs de hockey, dont je serai, jusqu’à ce qu’un incendie ne la détruise en 1961. En hiver, en semaine, après l’école, et les fins de semaine, je m’y rendrai très régulièrement, non seulement pour patiner et jouer au hockey avec mes copains, mais aussi pour le plaisir d’écouter palabrer une faune très pittoresque d’hommes de tous âges et de tous métiers. Ils me fascinaient, ces hommes qui n’hésitaient pas à jurer, à sacrer comme des charretiers, ce qui, évidemment, ne se faisait pas à la maison.

Pour accéder à des champs, je n’avais, enfant, qu’à gravir une côte sur quelques centaines de mètres, exactement quatre coins de rue au nord de chez moi. On y trouvait une grosse ferme laitière, des champs de culture maraîchère à perte de vue et, surtout, un mystérieux ruisseau, le ruisseau de la Cabane aux Taupières ou ruisseau du Moulin, qui coulait en cascade au fond d’un ravin escarpé et profond qui traversait un bocage où j’avais plaisir à faire des excursions. À l’adolescence, j’irai dans ce bocage pour y fumer, à la cachette, mes premières cigarettes. Mais la première fois où, enfant, j’eus la chance de descendre le ravin et de marcher dans le ruisseau, j’étais accompagné de deux adolescents, un frère et sa sœur, qui habitaient juste en face de chez moi. À côté de leur mai-

son, qui était en partie cachée par un énorme marronnier, ces gens, des Lachance, avaient un jardin où l'on pouvait se régaler de groseilles et autres petits fruits. Derrière la maison, avait été construite une cabane, et le frère et la sœur y chantaient en s'accompagnant d'un accordéon. Si je me dirigeais plutôt au sud, j'atteignais en moins d'un kilomètre les berges du fleuve Saint-Laurent et un quai où, à l'automne, les gens pratiquaient la pêche à l'éperlan à la lumière de leurs fanaux. Avec mes copains, j'y allais pour ramasser les loches, ces petits poissons gras dont les pêcheurs ne voulaient pas et que nous mangions avec appétit après les avoir cuits sur un feu de bois. Ce décor bucolique est aujourd'hui entièrement disparu, et il m'est donc devenu impossible de retourner sur les lieux de mon enfance. Giffard est devenu un quartier pauvre et enclavé. Au cours des années 1960-1970, la plupart des vieilles maisons ont en effet été détruites au profit de blocs-appartements banals ou de petits commerces hétéroclites, et deux autoroutes ont été construites, l'une en bord de fleuve, saccageant les berges, l'autre dans l'ancienne zone champêtre, où le ruisseau a été canalisé, le ravin comblé et les champs couverts de centres commerciaux.

Mais, revenons aux années 50. En septembre 1956, j'entre à l'école Robert-Giffard. Il y a là dix-sept classes de garçons, de la première à la septième année, et la discipline y est beaucoup plus stricte qu'elle ne l'était à l'école Deblois, ce que j'apprendrai rapidement et à mes dépens. Un matin, alors que notre institutrice est à fournir une explication, je me fais prendre à bavarder avec un voisin. Comme c'était la première fois que cela nous arrivait, et selon la façon de faire que j'avais pu constater dans les semaines antérieures, je m'attendais simplement à ce que nous recevions une réprimande. Mais non, l'institutrice, Colombe Dionne, une sœur de mon oncle Jules, qui cherchait probablement à me faire comprendre qu'il n'y aurait pas de passe-droit malgré notre parenté par alliance, nous

envoya chez le directeur. Ce dernier nous invita l'un et l'autre à présenter notre main droite pour y asséner un rude coup de courroie de cuir (une strappe, comme on disait), après quoi il nous ordonna d'aller laver nos mains. Il n'était pas seulement sévère, il était carrément brutal. Au cours des années suivantes, je le vis à quelques reprises secouer cruellement la tête d'un élève entre deux crochets en métal servant à suspendre les manteaux dans les corridors. Je découvris plus tard que sa femme souffrait du même travers. Souhaitant que mon frère Marc entame lui aussi sa scolarité à l'âge de cinq ans, mais ne pouvant l'inscrire à l'école régulière où l'on vérifiait dorénavant au départ l'âge de l'enfant, mes parents choisirent de l'envoyer pour sa première année dans la classe que tenait chez elle cette dame. Après quelques semaines, Marc commença à manifester un refus d'y aller. Croyant que ce n'était qu'un caprice, ma mère me demanda de l'y reconduire, ce que je fis pendant un certain temps. Je me revois tirant Marc qui, se rebiffant, s'accrochait aux clôtures pour ne pas avancer. Heureusement, mes parents finirent par découvrir que les bleus sur la peau de Marc résultaient non pas de chutes, comme le prétendait la dame, mais des coups qu'elle lui infligeait. Elle menaçait d'ailleurs les enfants de les frapper davantage encore s'ils osaient en parler à la maison. Comme cela se passait en général à l'époque, mes parents se contentèrent de retirer Marc de cet enfer, sans poursuivre la coupable.

À l'école Robert-Giffard, il y avait une chorale, et je rêvais d'en faire partie. Estimant que ma voix présentait un certain potentiel, mais qu'elle n'était pas toujours juste, son directeur, Jean-Marie Beauchemin, décida de me prendre à l'essai et de me placer tout à côté du soliste, qui, lui, avait une voix à la fois juste et très belle. L'essai fut concluant au point où, l'année suivante, le soliste ayant quitté notre école pour le secondaire, je le remplaçai. Appelé à de nouvelles fonctions, monsieur Beauchemin se retira lui aussi et c'est

le maître de chapelle de l'église de Giffard, Gérard Mathieu, qui lui succéda. Délaissant la Bonne Chanson au profit du chant grégorien et des cantiques, notre répertoire en fut totalement renouvelé. Les dimanches et les jours de fête, à la grand-messe, notre chorale se joignait désormais à la chorale des hommes dans le jubé de l'église. Je m'y tenais debout, près de la console de l'orgue à tuyaux, pour chanter les solos. Je n'en étais pas trop intimidé, sauf les premiers vendredis du mois, lorsque les élèves de toutes les écoles assistaient à la messe et que les filles, placées au jubé pour éviter la mixité, passaient près de moi pour aller communier ou se retirer à la fin de l'office.

Dans cette société où corps social et religion ne faisait qu'un, l'église, je connaissais. Tout jeune, j'étais impressionné par les Zouaves pontificaux qui paraient dans leur costume exotique et assuraient le service d'ordre. Puis, j'avais été enfant de chœur. Le dimanche, à la grand-messe, nous étions quelques dizaines d'enfants, revêtus d'une soutane et d'une aube, à nous tenir de part et d'autre du maître-autel et à bouger de concert (nous lever, nous agenouiller, nous asseoir) au son d'un claquoir. Je me souviens d'un dimanche où j'avais gaffé de belle manière. Avant la messe, la religieuse qui s'occupait de nous en désignait quelques-uns pour aller « passer la patène », soit tenir une petite assiette en métal doré à manche sous la langue de chaque communiant au moment où il recevait l'hostie, afin d'éviter que des miettes du pain consacré ne se retrouve à terre. On ne pouvait cependant solliciter cet honneur qu'à la condition de connaître par cœur le Confiteor, une prière en latin qu'il nous fallait réciter au moment où le prêtre sortait du tabernacle un ciboire, contenant les hosties consacrées. En ce fameux dimanche, ayant manifesté mon intérêt, j'avais été désigné. Le hic, c'est que je ne connaissais pas le Confiteor. Tenant mon missel à la page concerné, je passai donc la première partie de la messe

à apprendre la prière en question, en tâchant de faire en sorte que cela ne se voit pas.

Enfin, le moment attendu arrive et je me dirige avec les autres enfants retenus derrière le maître-autel. Craignant que le nombre de servants désignés n'excède le nombre de prêtres qui allaient donner la communion, je me précipite à la suite du premier, au moment où il ne s'avance que pour bénir les fidèles. J'en suis quitte pour revenir avec lui sur mes pas. Le prêtre prend alors un ciboire et nous gagnons la balustrade où des centaines de personnes viennent s'agenouiller, et où je m'efforce de tenir bien droit la patène jusqu'à ce que le dernier ait communié. En remontant dans le chœur, le prêtre s'arrête soudainement, me regarde, recule de deux ou trois pas, puis se penche et se met à chercher dans le tapis recouvrant le sol des fragments d'hosties. C'est qu'une fois ma besogne terminée, et tout en marchant, j'avais simplement laissé pendre librement la patène au bout de mon bras. Me voilà donc debout, en plein centre du chœur, à côté d'un prêtre à quatre pattes, sous le regard ébahi d'une foule de quelques milliers de personnes. Après un moment de confusion, je compris mon erreur. Il va sans dire que dans les années suivantes, on ne fit plus appel à moi pour passer la patène.

Même s'il s'était urbanisé et industrialisé depuis la fin du XIX^e siècle, le Québec était encore doté d'une culture à dominante traditionnelle et l'Église catholique exerçait toujours sa suprématie sur le plan social et idéologique dans cette *priest ridden society*, ainsi que la qualifiait de nombreux observateurs étrangers. Cette suprématie s'était mise en place à partir des années 1840. Sous le régime français, l'Église était évidemment présente. On n'a qu'à penser à ces missionnaires qui tentaient d'évangéliser les Autochtones ou à ces fervents catholiques qui ont fondé Ville-Marie (Montréal). Mais, d'une part, l'Église était sous le contrôle de l'administration rele-

vant de l'autorité royale, suivant la doctrine du gallicanisme qui voulait que les nominations et les décisions des évêques soient sous la mainmise du souverain français. D'autre part, la société s'étant structurée à la base, les grandes institutions – l'Église, mais également l'administration et le régime seigneurial – avaient une incidence peu profonde sur la vie quotidienne du peuple. Faiblement encadrés et jouissant d'excellentes opportunités de s'établir en relative indépendance, les habitants manifestaient de fortes tendances égalitaires et étaient plutôt insoumis.

Les choses vont changer après la défaite des Patriotes, ce mouvement qui, participant de la culture politique libérale inspirée des Lumières, préconisait un projet de société démocratique. L'échec de l'insurrection de 1837-1838 a conduit à la mise en minorité politique du Canada français. Bien sûr, celui-ci était déjà politiquement contrôlé depuis 1760. Mais jusqu'en 1840, et grâce à diverses circonstances historiques (agitation des colonies du sud qui amène les Britanniques à reconnaître certains droits aux *Canadiens* pour se les attacher, faiblesse de l'immigration anglaise, etc.), ces Canadiens français étaient demeurés une majorité qui pouvait encore espérer reconquérir la maîtrise de sa vie politique et économique. Avec l'Union législative du Haut et du Bas-Canada de 1840 et la Confédération de 1867 qui la reconduira sous une autre forme, le Canada français devient minoritaire sur le plan politique puis, à partir de 1850, sur le plan démographique. La subordination économique qui existait depuis la Conquête – exclus du grand commerce et privés de l'appui d'une métropole, les Canadiens français avaient dû se replier sur une agriculture de subsistance – sera maintenue et les Canadiens français ne pourront participer pour leur propre compte à la transformation industrielle qui s'amorcera bientôt. Dépossédée du pouvoir politique et économique, refoulée dans l'agriculture puis dans le prolétariat, la société canadienne-française

se définira alors sur le mode ethnique et culturel. Prôné par le clergé, un nationalisme conservateur et religieux préconisant la survivance va s'affirmer comme idéologie dominante.

En 1837-1838, le haut clergé prend fait et cause contre les Patriotes et prêche la soumission à l'autorité. En retour, le Parlement britannique desserre les contraintes qu'il avait imposées à l'Église. Sous le leadership de l'évêque de Montréal, Monseigneur Bourget, un ultramontaniste pour qui le pouvoir politique devait être soumis au pouvoir religieux, l'Église se lance dans une campagne de christianisation en profondeur du Canada français. Des missions, des neuvaines et des retraites sont tenues dans les quatre coins du Québec. Elles visent à ancrer les gens dans la religion et la culture catholiques, à les entraîner à corriger leurs mœurs (surtout l'intempérance et les fréquentations jugées trop libres) et à les rendre imperméables au prosélytisme protestant. Elles sont prêchées par des tribuns de la chaire, Jésuites et Oblats de Marie Immaculée, mais aussi prêtres séculiers capables de remuer les consciences et de toucher les cœurs en agitant alternativement la menace (l'enfer) et l'espoir (le ciel).

L'un de ces prêtres, Charles Chiniquy, curé de Beauport, fit ériger un monument de Tempérance, une colonne corinthienne de plus de douze mètres surmontée d'un entablement et d'une croix. Celle-ci sera fixée au sommet du monument lors d'une procession réunissant quelque dix mille personnes, une foule immense pour l'époque, à l'occasion de la venue de monseigneur Forbin-Janson, évêque de Nancy, promoteur de la société de tempérance et fondateur de l'Œuvre de la Sainte-Enfance pour le salut des enfants chinois. Au primaire, comme les autres élèves, je parrainerai des petits chinois – acheter des petits chinois, disait-on – en mettant quelques sous dans la boîte placée à cet effet sur le bureau de l'institutrice. Quant à la vertu de tempérance, elle s'imposa pour longtemps,

puisqu'un règlement municipal interdisant la vente d'alcool sera en vigueur à Giffard jusqu'en 1960. En outre, la prière d'un autre curé de Beauport, monseigneur Déziel - « Des fabricants de liqueurs alcooliques, délivrez-nous seigneur » - sera entendue, puisque la distillerie et la brasserie qui se dressaient non loin du monument de tempérance disparurent, frappées, l'une par la banqueroute, l'autre par un incendie. De son côté, Charles Chiniquy poursuivit sa croisade pour la tempérance, mais, taxé d'insubordination par le haut clergé, il dut s'exiler aux États-Unis, où il fut excommunié par l'évêque de Chicago et devint ministre presbytérien. Le monument a disparu, mais la colonne est conservée dans l'église Saint-Ignace-de-Loyola.

Pour renforcer la présence de l'Église, monseigneur Bourget fit venir de France de nombreuses communautés religieuses d'hommes et de femmes, tout en suscitant la fondation de plusieurs communautés canadiennes. En 1840, avec une population de six cent cinquante mille habitants, le Québec comptait sept communautés de femmes et une d'hommes, pour un total de trois cents religieuses et religieux. En 1900, la population québécoise étant passée à un million six cent mille habitants, on dénombrera près de cent communautés religieuses comprenant au total douze mille membres. Et en 1960, c'est quelque cinquante mille hommes et femmes qui auront été recrutés par près de cent quatre-vingt-dix communautés dans une population de cinq millions deux cent mille habitants. Entre 1840 et 1875, l'Église met la main sur tout le système d'éducation, du primaire à l'université. Il en est de même pour les hôpitaux et les services sociaux.

Dans les années 1950, la suprématie de l'Église était encore manifeste à la fois dans l'aménagement du territoire et l'ordonnement du temps. Au centre de Giffard se dressait l'église monumentale en granit (soixante-seize mètres de longueur, avec deux

tours de plus de cinquante-trois mètres de hauteur) que le curé Gauthier avait fait construire en pleine crise, entre 1932 et 1934. À l'arrière, la sacristie donnait sur l'école des filles et l'imposant couvent des sœurs de Sainte-Chrétienne. Ayant fui la France à l'instar de nombreuses autres congrégations, cette communauté s'était d'abord installée à Salem, au Massachusetts, en 1903. Mais, à la suite d'un incendie majeur ayant ravagé une grande partie de la ville, elle a déménagé son noviciat à Giffard en 1916. À l'ouest du couvent, sur un vaste terrain, le curé Gauthier avait fait aménager en 1927 un cimetière qui présentait au départ la particularité de n'avoir que des monuments funéraires identiques. Affirmant que tous étaient semblables dans la mort, le curé avait exigé qu'il en soit ainsi. Comme la plupart des membres du clergé, il prônait bien sûr l'obéissance à l'Église, mais aussi l'égalité, l'entraide et la convivialité des fidèles. Face à l'entrée du cimetière, dans un grand parc, il avait fait ériger une chapelle dédiée aux Martyrs canadiens, ces missionnaires jésuites suppliciés par les Iroquois en 1640 et canonisés par la suite. Posée sur un monument, une mosaïque figurait les missionnaires attachés à leurs poteaux de torture et brûlés par des haches rougies au feu. On y trouvait aussi une grotte dédiée à Notre-Dame-de-Lourdes, et constituée de milliers de petits cailloux de rivière ramassés, disait-on, par les paroissiens. Devant la grotte, dans un bassin alimenté par un ruisseau, flottait un vaisseau-miniature représentant La Grâce de Dieu, bateau qui avait transporté les premiers missionnaires depuis la France. Mettant en scène l'histoire du Canada tel que l'on me l'apprenait à l'école, ce parc fascinait l'enfant que j'étais.

À l'époque, la vie était encore rythmée par le calendrier liturgique. Moment de l'année passablement magique, où la blancheur de la neige dissipait enfin la mélancolie de l'automne dans laquelle nous avait plongés le mois des morts, et où l'on se rendait assister à

la messe à minuit dans une église tout illuminée, Noël inaugurait la période des fêtes. À la maison, dans le salon, mes parents installaient le sapin décoré de guirlandes, de boules de verre multicolores et de cheveux d'anges, avec, à son pied, une crèche garnie de personnages attrayants, dont je me plaisais à imaginer les aventures. Autour, étaient disposées les quelques étrennes dont on avait rêvé. Pendant une douzaine de jours, jusqu'à l'Épiphanie, le 6 janvier, les réjouissances familiales battaient leur plein. Chez les Galarneau, où les gens se fréquentaient relativement peu, on se rencontrait chez mes grands-parents à l'occasion du jour de l'An, et mon grand-père y donnait sa bénédiction paternelle. Comme il y avait peu de petits enfants, et aucun de mon âge, je me tenais dans un boudoir avec les hommes qui se remémoraient le bon vieux temps ou discutaient des récents matchs de hockey disputés par le Canadien de Montréal, quand ils n'étaient pas carrément à écouter ensemble un match commenté à la radio. Chez les Côté, c'était beaucoup plus festif. La plupart des huit frères et sœurs recevaient à tour de rôle les familles, dont plusieurs étaient relativement nombreuses, pour un repas et une soirée où les adultes jouaient aux cartes et où l'alcool coulait à flot. Contrairement à mon père qui était depuis toujours d'une grande sobriété, ses frères et beaux-frères aimaient bien prendre un petit coup et certains, un peu éméchés, étaient d'un humour irrésistible dont nous apprécions, nous les plus jeunes, chaque trait. Plus tard, à l'adolescence, nous choisirons plutôt de nous retrouver, cousins et cousines, dans les sous-sols aménagés et, pour l'occasion, faiblement éclairés, pour y écouter nos musiques et y danser rocks et slows langoureux.

Après la période d'accalmie suivant l'Épiphanie, et avant l'entrée dans le Carême, le Carnaval, avec son palais et ses sculptures de glace, son Bonhomme et ses duchesses, ses défilés de chars allégoriques et sa course en canot sur la banquise, venait égayer les

deux ou trois semaines où le froid se faisait habituellement le plus intense. Le mercredi des Cendres mettait fin aux divertissements. Dans l'église, où toutes les fenêtres étaient masquées par de lourdes tentures violettes, nous nous avançons jusqu'à la balustrade où les prêtres nous traçaient une croix sur le front avec des cendres de rameaux brûlés, afin de nous rappeler notre condition de mortels. C'est en juin 1954 que j'ai été confronté pour la première fois à la mort, lors du décès du père de mon oncle Jules, Henry Dionne. Le fait que son corps ait été exposé à la maison chez mes cousins explique sans doute ce pour quoi j'en ai été aussi marqué. Probablement en réaction au récit qui m'avait été fait de sa mort, je me souviens très bien de m'être juré de ne jamais mourir dans un lit. Je m'imaginai quitter la maison familiale vers le nord, traverser les champs, atteindre le bois et y marcher jusqu'à rendre l'âme. Découvert beaucoup plus tard, le texte d'une chanson de Jean Ferrat, Mourir au soleil, exprime beaucoup mieux que je ne saurais le faire l'image-sentiment qui m'est venue à l'âge de cinq ans et qui m'est toujours resté :

Je voudrais mourir debout, dans un champ, au soleil,
Non dans un lit aux draps froissés,
À l'ombre close des volets,
Par où ne vient plus une abeille, une abeille...

Je voudrais mourir debout, dans un bois, au soleil,
Sans entendre tout doucement,
La porte et le chuchotement,
Sans objet des femmes et des vieilles, et des vieilles...

Pâques marquait un autre moment important dans l'année. Les cérémonies religieuses étaient à la fois singulières et impressionnantes, depuis la bénédiction des rameaux du dimanche inau-

gurant la semaine sainte jusqu'à la transmission de la flamme de cierge en cierge au cours de la veillée pascale, en passant par le lavement des pieds du jeudi. Mais ce qui me captivait le plus, c'était assurément le récitatif psalmodié de la passion dans l'après-midi du vendredi par trois solistes représentant, le premier, un ténor, l'évangéliste, le deuxième, une basse, Jésus, et le troisième, un baryton, les autres rôles (Pierre, Judas, le grand prêtre et Ponce Pilate). Il allait de soi que nous assistions à ces cérémonies tout autant qu'à la messe du dimanche ou à celle du premier vendredi du mois. De temps en temps, je participais aussi à l'office des vêpres célébré le dimanche soir. Je m'y rendais avec mon père, mais en toute liberté car, ni lui, ni ma mère, ne nous ont jamais imposé d'aller au-delà de la pratique religieuse qui était socialement convenue. Contrairement à plusieurs, nous n'avons par exemple jamais récité le chapelet en famille. Ma mère n'était pas particulièrement pieuse, et mon père, pourtant beaucoup plus fervent, se livrait tout bonnement à sa pratique sans nous obliger à l'imiter en quoi que ce soit. Si, parfois, je prenais part aux vêpres, c'est simplement que je goûtais particulièrement l'atmosphère qui se dégageait du chant psalmodié par une assistance clairsemée et enveloppée d'une lumière tamisée qui laissait ici et là de larges zones d'ombre. Je me souviens que les soirs de grande noirceur, à la sortie de l'église, je me demandais ce que pouvaient bien ressentir les prêtres qui, contrairement à mon père et moi, allaient retourner après vêpres non pas à leur famille, mais à leur solitude. Je saurai un jour.

La période de Pâques, c'était également le temps des sucres. Or, mon père avait une cousine qui possédait une érablière sur les hauteurs de la côte de Beaupré, à Château-Richer. La grande famille des Côté s'y retrouvait donc. Pour se rendre à la cabane, il nous fallait marcher quelques kilomètres à travers champs et forêts. Et là, on nous servait soupe aux pois, jambon, fèves au lard, crêpes, ome-

lettes, croustilles de lard salé grillées (baptisées « oreilles de crisse ») et tire sur la neige. C'était un régal. Lorsque Pâques avait lieu plus tard, dans la deuxième moitié du mois d'avril, c'était l'occasion de voir les filles en beauté, portant manteaux, robes et chapeaux de couleur vive. L'hiver, cette saison longue qui va souvent au Québec depuis la mi-novembre jusqu'à la mi-avril, était enfin terminé. La végétation renaissait et le mois de Marie (mois de mai) nous arrivait. À chaque soir, vers les dix-neuf heures, on se retrouvait à l'église, garçons et filles, pour y réciter le chapelet et entonner quelques chants religieux. À la sortie, comme plusieurs, je me rendais au terrain de jeux pour assister à une partie de balle-molle disputée par de jeunes adultes.

Le printemps, c'était aussi le temps où je pouvais enfin sortir ma bicyclette. Pour les six mois à venir, elle me permettrait de dépasser, un peu, les limites de mon périmètre habituel et d'aller, modestement, à l'aventure. Car, mes parents ne possédant pas de voiture, les occasions d'escapade étaient rares. Les chauds dimanches après-midi d'été étaient particulièrement tristes sauf lorsque ma tante Madeleine et mon oncle Jules m'invitaient à les accompagner, eux et mes deux cousins, pour une sortie à la plage, sur les bords du fleuve Saint-Laurent ou d'un lac des environs. C'est d'ailleurs grâce à eux que j'ai pu quitter pour la première fois la région de Québec. Enseignant au secondaire, et jouissant par conséquent de deux mois de vacances, mon oncle Jules, qui s'occupait des cadets de l'armée canadienne à titre d'officier de réserve, passait ses étés au camp militaire de Farnham, dans les Cantons-de-l'Est. À trois reprises, j'ai eu l'occasion de séjourner pour une semaine au chalet qu'il louait pour sa famille dans les environs, d'abord sur les bords de la rivière Yamaska, puis, ultérieurement, à la baie Missisquoi, au nord du lac Champlain. Ma sœur Pierrette, mon père et moi nous y rendions avec ma marraine, tante Mariette, la sœur aînée

de mon père. Comme cette dernière et son mari, oncle Gérard, avaient deux enfants, leur voiture convenait tout juste au groupe de sept que nous formions. Ma mère, elle, demeurait à la maison avec les plus jeunes...

Lors de mon premier séjour, mes cousins, Jacques et Claude, m'avaient conduit dans un boisé bordant la rivière, près d'un arbre colossal, pour m'introduire dans un monde mystérieux peuplé d'indiens et m'initier au tir à l'arc, sur des armes de leur confection. Il faut dire qu'à l'époque, notre imaginaire était essentiellement alimenté par des séries télévisées américaines (*The Lone Ranger*, *Aigle noir*, *Davy Crockett*) et canadiennes (*Radisson*, *Ceil de faucon* et *le Dernier des Mohicans*) qui regorgeaient d'indiens, de trappeurs et de cowboys. L'année précédente, mes parents avaient pu se procurer un des premiers postes de télévision offerts par un des grands magasins de Québec, la Compagnie Paquet, grâce à l'ami de cœur d'une sœur de ma mère qui y travaillait. Aussi, après la classe, mes cousins et moi nous étions-nous souvent retrouvés pour regarder, en noir et blanc, l'une ou l'autre de nos séries préférées. Le soir, les devoirs faits et les leçons apprises, c'est en famille que nous écoutions certains feuilletons télévisés comme *La Famille Plouffe*, *Les Belles Histoires des pays d'en haut* ou *Le Survenant*. Adaptation d'un roman du terroir canadien-français, ce dernier mettait en scène un personnage, le *Grand-Dieu-des-routes*, qui, épris de liberté, choisissait de parcourir le vaste monde plutôt que de se fixer. S'ajoutant aux sermons du dimanche prononcés par des Pères blancs d'Afrique en visite à Giffard et qui me permettaient de me représenter d'autres continents, *Le Survenant* viendra nourrir mes premiers rêves de voyage, suppléant l'absence de romans d'aventure ou de récits de voyage auxquels je n'avais pas accès, pas plus à l'école qu'à la maison.

Mes échappées du quotidien se produisaient le plus souvent avec mon père. Cela avait été le cas, déjà, lorsque, jeunes enfants, il nous installait, ma sœur Pierrette et moi, dans l'express ou la traîne sauvage pour nous conduire dans des coins de Giffard qui nous étaient inhabituels. Un peu plus tard, il m'emmènera à plusieurs reprises chez un coiffeur de Montmorency – un barbier, disait-on, sans faire la nuance –, où nous nous rendions en prenant le « Petit train électrique de Sainte Anne ». J'eus même l'occasion d'aller passer quelques jours avec lui à Montréal. Voyageant encore là en train, nous logeâmes quelques jours dans la maison provinciale des Oblats de Marie Immaculée, communauté à laquelle appartenait un frère de ma mère, l'oncle Edmond. Nous visitâmes quelques grands magasins, dont celui de Dupuis et Frères, les studios de Radio-Canada et, bien sûr, l'Oratoire Saint-Joseph. Nous eûmes même la chance d'être reçus pour deux jours chez une tante de ma mère, tante Alice, qui possédait une maison d'été sise sur le bord d'un lac, dans la région des Laurentides, au nord de Montréal. Je me rappelle que mon grand-oncle prît plaisir à me faire découvrir la vitesse de son bateau à moteur.

C'est aussi avec papa que j'assistai pour la première fois à un événement politique majeur. Le samedi 5 septembre 1959, la radio annonce la mort probable du premier ministre du Québec, Maurice Duplessis, à la suite d'une hémorragie cérébrale. Stupéfaits, mon père, mon oncle Jules, et d'autres hommes du quartier se retrouvent spontanément dans la rue pour commenter l'incident et discuter des suites possibles de la disparition de ce dirigeant conservateur, retors et autoritaire. Duplessis étant décédé dans la nuit du 6 au 7 septembre, son corps est placé en chapelle ardente, dans la salle de l'Assemblée législative, le mardi 8 septembre, pour une journée. Nous ne savions pas alors que venait de s'amorcer ladite « Révolution tranquille », qui allait permettre au Québec de s'ins-

crire pleinement dans la modernité. Toutefois, présentant qu'une page de notre histoire venait de se tourner, mon père m'emmena au Parlement où, contrairement aux dizaines de milliers de personnes qui nous entouraient, nous défilâmes devant le cercueil non pas pour rendre hommage au défunt, mais simplement pour observer de près cette bête noire des réformateurs. Pour l'enfant que j'étais, le décorum était impressionnant, particulièrement la garde assurée par les membres de la police provinciale vêtus de leur costume d'apparat et portant leur casque colonial blanc à pointe métallique.

Papa et moi étions liés par une forte complicité. Ainsi qu'il arrive parfois, il m'identifiait, moi son fils aîné, à l'enfant qu'il avait été et s'identifiait, lui, au parent qu'il aurait aimé connaître. Le fait d'avoir choisi de me prénommer comme son père, Louis-Philippe, était révélateur. Chose plus rare, n'ayant pas acquis en raison de son état d'orphelin l'image forte du père chef de famille qui prédominait encore largement durant son enfance, il incarnait la tendresse plutôt que l'autorité, et proposait beaucoup plus qu'il n'imposait. Grand angoissé, il était cependant d'une santé psychologique fragile. Cela se manifesta clairement alors que j'avais sept ou huit ans. Un midi, à mon retour de l'école, ma sœur Pierrette vint à ma rencontre pour m'informer que notre père était malade et qu'il fallait éviter de faire du bruit. Étant allé jeter un œil dans sa chambre, je le vis qui reposait sur son lit. Lorsque je revins à la maison en fin d'après-midi, il n'y était plus. Ayant jugé son état dépressif relativement sévère, notre médecin de famille, le docteur Talbot, l'avait fait admettre à l'hôpital même où il travaillait comme infirmier. Il y demeura quelques semaines, et je me souviens d'être allé le visiter au moins une fois en compagnie d'une de ses sœurs.

Pendant ce temps, ma mère tenait le coup et veillait à tout. D'une grande maîtrise de soi, disciplinée, énergique et méthodique, elle s'occupa si bien de nous, les cinq enfants, qu'à ma connaissance,

la dépression de notre père ne laissa à aucun d'entre nous de souvenir douloureux. En ce qui me concerne, les manques reliés aux déficiences de mon père n'en seront pas moins sérieux, puisque je pourrai difficilement m'appuyer sur lui pour résister aux désirs de ma mère. Car, exigeante envers elle-même, elle l'était également envers moi, son fils aîné sur lequel elle reportait ses ambitions contrariées. De façon paradoxale, c'était sur moi, et non sur mes sœurs Pierrette ou Hélène, qu'elle comptait pour prendre sa revanche sur la vie, une vie qui ne lui avait offert qu'avec parcimonie des opportunités de s'accomplir. Je devais réussir aussi bien que ses frères Joffre, prêtre et professeur au Petit Séminaire de Québec, et Claude, historien et professeur à l'Université Laval. Aussi, après la septième et dernière année de mes études primaires, allait-il de soi que j'entre au cours classique, malgré les coûts que cela impliquait. Pour ma sœur Pierrette, qui réussissait pourtant très bien à l'école, cette possibilité n'avait jamais été envisagée.

Malgré une difficulté à trouver le mot connu au bon moment, difficulté dite d'accès lexical que j'éprouve toujours aujourd'hui, mais que j'ai appris depuis lors à nommer, j'avais moi-même obtenu jusque-là de très bons résultats dans une école où l'apprentissage reposait essentiellement sur la mémorisation. Ce handicap jouait surtout au moment de rédiger les narrations. Vouloir sans doute m'aider, mon père, qui était doué pour ce type d'exercice, me dictait alors un récit ou une description de son cru. Mais il le faisait si rapidement que je n'arrivais pas à suivre son débit, ce qu'il me reprochait. Ce n'était rien pour atténuer mon syndrome de la page blanche. En outre, et comme je l'appris à mes dépens, le stress pouvait perturber davantage ma capacité de rappeler des informations mémorisées. Je me revois dans la cuisine chez mes parents, debout, m'efforçant de déclamer un poème que je venais de mémoriser. Ma récitation n'en dépassa jamais le titre,

Les feuilles mortes, qui en devint du coup une source de taquinerie familiale. Lors d'un spectacle présenté à l'occasion de l'Avent et au cours duquel je devais chanter le *Venez divin Messie*, je fus de nouveau déstabilisé par un trou de mémoire. Devant une salle de plusieurs centaines de personnes, je m'arrêtai net après le premier vers. Un silence consternant s'abattit jusqu'à ce que mon directeur de chorale, assis au premier rang de l'assistance, comprenne ce qui m'arrivait et évoque par un mouvement des lèvres le deuxième vers. Symbolisant ma difficulté d'accès lexical, ces incidents mineurs ont laissé leur trace : encore aujourd'hui, je ne me présente jamais pour donner une conférence, ou même pour dispenser un cours, sans en avoir écrit et mémorisé le contenu.

S'il n'en avait tenu qu'à ma mère, je serais entré au Petit Séminaire de Québec, là même où enseignait son frère Joffre. Mais n'ayant pas eu le choix de son collègue – son tuteur avait décidé, pour lui, qu'il allait poursuivre des études commerciales au collège de Beauceville –, mon père tint à m'assurer un tel choix. Comme plusieurs garçons de mon entourage étudiaient à l'Externat classique Saint-Jean-Eudes, j'optai pour ce dernier. En septembre 1961, à l'âge de douze ans, me voilà donc étudiant externe à ce collège situé dans le quartier Limoilou, à quelque trois kilomètres de chez moi. Venant prendre le repas du midi à la maison, je parcourais cette distance en autobus quatre fois par jour, dans un transport en commun qui était à l'époque opéré par une entreprise privée. En raison d'une mésaventure m'étant advenue au moment de la récréation, ma première journée m'est restée inoubliable. Au milieu de la cour, se trouvait une cage de grandes dimensions, dans laquelle reposaient quelques chiots berger allemand. Attachée à une longue corde, leur mère trottaut autour de la cage en flairant les étudiants qui s'approchaient pour observer les chiots de plus près. Après m'être convaincu que le tout semblait se dérouler sans danger – Rintintin ne prenait-il pas

soin des enfants? –, j'osai m'avancer à mon tour. Percevant vraisemblablement ma nervosité, la chienne me mordit au bras, déchirant le blazer bleu marine tout neuf que ma mère venait de m'acheter et sur la poche supérieure duquel elle avait cousu l'insigne représentant un aigle aux ailes déployées que mon père, on s'en souviendra, avait conservé en mémoire de ce jeune allemand qui était le premier à mourir dans ses bras.

Dispensés par des enseignants religieux (des Eudistes) et laïcs, les cours étaient d'un très bon niveau : des cours de latin (vocabulaire, déclinaisons – *rosa, rosa, rosam, rosae, rosae, rosa* –, thème et version), de français (grammaire, auteurs du XVI^e siècle – présentés dans un superbe manuel de Lagarde et Michard – et composition), d'anglais (vocabulaire, grammaire, auteurs; cours pour lequel nous disposions d'un laboratoire de langue), de mathématiques (géométrie), de sciences (botanique et zoologie), de religion, de géographie et d'histoire. J'appréciais particulièrement ces derniers, qui portaient sur l'Antiquité. Les civilisations égyptienne, minoenne, grecque et romaine me faisaient rêver. J'assimilais avec plaisir toutes ces connaissances qui m'étaient offertes par des maîtres compétents, dont certains avaient suivi des parcours assez singuliers, tel notre professeur d'anglais, qui avait pris part à la guerre du Pacifique et qui nous régalaient de curieuses anecdotes. Il faut dire que les ressources intellectuelles auxquelles j'avais eu accès jusqu'alors étaient relativement faibles. Les institutrices que j'avais connues étaient d'une culture assez rudimentaire et, si ma mémoire est bonne, il n'y avait pas de bibliothèque à mon école primaire. À la maison, en dehors d'une bible illustrée et de vieux numéros de la revue pour les jeunes *Hérauts* qui nous venaient des Galarneau, on ne trouvait que les romans que mon père lisait, pour l'essentiel des traductions de romans américains ou anglais du XIX^e

siècle tels ceux des sœurs Brontë, et les numéros de la revue *Historia* qu'il collectionnait.

À Saint-Jean-Eudes, comme dans les autres collèges classiques, on avait cours le samedi matin, mais congé le mercredi après-midi, qui était consacré aux activités sportives. À l'automne et au printemps, la piscine du Patro Saint-Vincent-de-Paul, sis en haut de la Côte d'Abraham, nous était réservée. En hiver, c'est à l'Aréna de Québec que nous jouions au hockey, et je m'y rendais en autobus. Gêné par mes patins, mon équipement et mon bâton d'hockey, il m'est arrivé d'accrocher d'autres passagers. Je me souviens d'une vieille dame que j'avais heurtée légèrement et dont la répartie à mon « je m'excuse » m'est toujours restée : « Jeune homme, me dit-elle, ce n'est pas à vous, mais bien à moi de vous excuser ». Au collège, il y avait une troupe de théâtre dont faisaient partie des étudiants plus âgés. Un dimanche après-midi, m'étant présenté par erreur plus de deux heures avant le début d'une représentation, le père responsable de la troupe décida de me créer un rôle sur mesure, un rôle muet, il va sans dire. Petit mendiant, je devais suivre un saint homme tout au long des trois actes de la pièce intitulée *La fontaine aux saints*. Maquillé, et flottant dans des vêtements misérables, je campai mon rôle à deux reprises, avec réserve et fierté.

On trouvait également au collège une troupe scoutie dont les activités me faisaient envie. Mais mes parents me firent comprendre que les coûts associés à l'achat de l'uniforme (chemise et pantalon kaki, chapeau à large bord, foulard) et, surtout, à la participation aux camps et autres expéditions auraient pesé outre mesure sur le budget familial. Nous étions à ce jour six enfants à la maison, et j'avais déjà plus que ma large part. Je me rabattis sur le club scientifique que notre professeur de botanique et de zoologie, le père Johnston, venait de fonder. Si j'avais peu d'intérêt pour la constitu-

tion de collections de plantes et d'animaux, je manifestais en revanche un enthousiasme sans borne pour les excursions d'un ou plusieurs jours que nous faisons à bicyclette dans des terroirs pittoresques de la grande région de Québec. Sac-à-dos chargé de notre gamelle, de conserves et autres aliments, de vêtements chauds et imperméables, et, au besoin, de notre sac à couchage, nous roulions pendant des heures pour atteindre un boisé, une chute, une montagne ou un bord de fleuve. Je me rappelle particulièrement un séjour effectué à l'Isle-aux-Grues. Située à quelque soixante-quinze kilomètres en aval de Québec, cette petite île (longue de dix kilomètres et large d'un kilomètre et demi) offrait un dépaysement assuré. Non seulement on y trouvait des grèves remuées par le mouvement incessant des marées, une grande variété d'oiseaux et de plantes rares, et des panoramas grandioses baignés d'une lumière exceptionnelle, mais l'île présentait encore à l'époque l'image d'un Québec révolu, avec ses femmes toutes de noir vêtues, ses routes non goudronnées et son magasin général pourvu de hautes étagères et d'un grand comptoir en bois où l'on vendait de tout.

En juin 1962, je termine mes *Éléments latins* dans les premiers de ma classe et j'ai le plaisir de recevoir quelques prix, des livres et des disques. Mon cours classique est bien engagé et un avenir brillant me semble promis.

UNE DESTINÉE QUI BASCULE

Ils se sont jetés sur moi, m'ont ligoté poignets et chevilles, et suspendu, tête en bas, à un bâton droit, un gouret de salon. Ricanant, et aboyant le sobriquet dont le « bon frère » m'a affublé, ils me trimbalent d'un coin à l'autre dans la partie non aménagée du vaste sous-sol de l'école dans lequel est logé le Patro. Ce n'est ni un cauchemar, ni une hallucination. Je suis la victime bien réelle de la vindicte du « bon frère » dont j'ai osé contester l'autorité. Ce sont bien sûr mes camarades de jeu qui me maltraitent, mais ils y ont été incités, et leur action a été justifiée d'avance, par le « bon frère ».

Nous sommes à l'automne 1962, un vendredi soir. Comme il en a été depuis mes cinq ans, j'ai passé le dernier été au Patro. Mais après avoir fréquenté celui de Charlesbourg jusqu'en 1958, je vais depuis lors au « Patro-succursale » que les religieux de Saint-Vincent-de-Paul ont ouvert dans les locaux de la toute nouvelle École secondaire Samuel-de-Champlain, sise sur les hauteurs de Giffard, à environ un kilomètre de chez mes parents. Entouré de champs et de parcelles où l'on trouvait encore quelques arbres fruitiers, cet établissement scolaire était à l'époque relativement excentré et offrait un cadre propice au loisir. En dehors de ma propre école et de la maison, le Patro constituait mon principal milieu de vie. Non seulement j'y venais cinq jours par semaine en été, mais j'y passais pratiquement toutes les fins de semaine durant l'année scolaire. On y pratiquait différents sports (selon les saisons, balle molle, gouret de salon ou hockey), on y réalisait des spectacles de gymnastique ou de chant – je me souviens d'avoir interprété *L'eau vive* de Guy Béart – et on s'y adonnait à toutes sortes de jeux.

Pour assurer l'animation des activités, faciliter l'encadrement et favoriser la responsabilisation, les religieux s'associaient non seulement de jeunes adultes qui étaient, faiblement, rémunérés, mais aussi des préadolescents et des adolescents volontaires qui gravissaient graduellement une hiérarchie comprenant des « sous-commissaires », des « commissaires » et des « dignitaires ». J'avais moi-même progressé d'un échelon à l'autre pour me retrouver « dignitaire », à l'été 1962. Nous étions trois « dignitaires » et nous devions choisir l'un d'entre nous comme principal porte-parole auprès du frère responsable du Patro. Comme il ne me considérait pas assez soumis, ce dernier refusa la proposition faite par mes deux camarades de me nommer à ce poste. Et le reste de l'été, les relations entre lui et moi furent tendues. De fait, je n'avais pas été formé à l'obéissance servile, et je n'éprouvais pas beaucoup de respect pour cet homme qui voilait sa soif de pouvoir derrière ses gesticulations d'humilité cléricale. N'étant pas sensible à l'argument d'autorité, pour me convaincre, il fallait m'expliquer. Se sentant menacé dans son pouvoir, le « bon frère » déploya une stratégie infâme en vue de me casser. Il n'allait pas m'exclure directement, ce qui aurait probablement suscité des réactions. Au contraire, pendant cet été-là, il m'invita à quelques reprises, pour des excursions du dimanche, avec les deux autres dignitaires. Non, il allait plutôt m'isoler petit à petit et faire en sorte que mes camarades me vouent au mépris. Il tourna mon prénom en dérision, déformant Philippe en Philipppo, et s'assura sournoisement que l'on me prenne en grippe. À l'automne, ainsi que le vendredi soir néfaste en attesta, c'en était fait. Désormais, je n'arrivais plus à circuler dans les rues de Giffard sans être harcelé et en butte à la moquerie de quelque jeune. Ma destinée venait de basculer.

Il est toujours hasardeux d'attribuer des changements majeurs à une cause unique. Or, j'entrais dans l'adolescence, cette

période de transition qui s'accompagne parfois de manifestations dépressives (sentiments de tristesse, de mal-être, d'insatisfaction, de doutes sur soi-même), et qui peut même provoquer chez certains, à savoir ceux qui y sont prédisposés par une faible estime de soi ou une personnalité anxieuse, de véritables dépressions. Pourtant, selon toute vraisemblance, je ne crois pas que cela ait été mon cas. J'ai simplement été victime d'un harcèlement qui a duré plus de deux ans et dont les effets ont été importants, à l'époque et plus tard dans ma vie de jeune adulte. Non pas que j'aie été gagné par des idées suicidaires et encore moins tenté par un passage à l'acte. Mais je subis assurément une certaine métamorphose. Moi qui avais toujours été éminemment sociable, enthousiaste et très actif, je me retirais dorénavant couramment - j'avais évidemment abandonné le Patro - pour me replier dans un monde imaginaire moins cruel, et me projeter dans un futur où je pourrais un jour me réaliser. Quoiqu'ayant toujours été d'un tempérament assez vif et bouillant, j'étais devenu beaucoup plus irritable, et me livrais à des colères soudaines, dont mes proches faisaient les frais. Au collègue, moins intéressé, moins attentif et plus agité, je me retrouvai plus souvent qu'à mon tour chez le préfet de discipline et mes résultats scolaires chutèrent fortement. Je me souviens de lundis matin où, n'ayant pas fait mes devoirs non plus qu'appris mes leçons, je prétextais de maux de ventre, qui étaient d'ailleurs en partie réels, pour ne pas avoir à me présenter en classe. J'avais pris du retard et, dans certaines matières, je n'arrivais plus à suivre. Accablé par un fort sentiment de culpabilité, n'imaginant aucune solution, et ne recevant aucune aide, je me laissai aller à la dérive.

Mes parents, je crois, n'ont jamais rien compris au drame que je vivais. D'une part, ils étaient indiscutablement aux prises avec de multiples préoccupations. Non seulement il leur fallait s'occuper quotidiennement d'une famille qui compterait bientôt

sept enfants, mais il leur apparaissait de plus en plus indispensable d'agrandir de nouveau la maison pour nous loger convenablement. Or, mon père touchait encore à l'époque un salaire relativement modeste, qu'il cherchait à compléter de toutes les façons. Sous-officier dans le Régiment des Voltigeurs de Québec, une unité de réserve des Forces armées canadiennes, il consacrait deux soirs par semaine à l'entraînement. Les samedis, il prêtait main-forte à un beau-frère qui livrait le lait à domicile, à Montmorency, pour une laiterie de Québec, montant et descendant des dizaines et des dizaines d'escaliers, chargé comme un mulet. En 1963, sur la base d'une entente verbale, mon père confia les travaux d'agrandissement à un de ses cousins qui était entrepreneur général. L'ouvrage achevé, il reçut une facture d'un montant représentant à peu de chose près le double de ce qui avait été projeté. Il réussit à négocier une diminution substantielle, mais dut tout de même recourir à une hypothèque beaucoup plus élevée que prévue. Désespéré, il voyait mal comment il allait pouvoir s'en sortir. Aussi, pendant quelques mois, assista-t-il quotidiennement à la messe, priant Dieu de lui venir en aide. Finalement, s'étant présenté à un concours ouvert au ministère des Anciens combattants, il obtint un poste d'officier de bien-être social. Cette promotion lui procura à la fois une augmentation salariale notable et l'accès à une profession taillée, pour lui, sur mesure. Jusqu'à la retraite, il aura plaisir à s'occuper des anciens combattants ou de leurs veuves (s'assurer de leur bien-être, les pourvoir en matière de biens et de services, leur apporter un soutien moral et les accompagner), en appliquant les règles de façon très libérale.

D'autre part, mes parents étaient sans doute mal outillés pour interpréter ce qui m'arrivait. J'avais l'habitude de me confier à eux très facilement, même pour des questions embarrassantes. Il en avait été ainsi, par exemple, les deux fois où un adulte, un voisin dans un cas et un ancien curé de la paroisse dans l'autre, avait tenté

de me faire des attouchements sexuels. Réagissant d'une façon courante à l'époque, ils s'étaient contentés de me suggérer de me tenir loin, une recommandation que j'avais évidemment suivie. Mais face au harcèlement, fortement gêné par l'humiliation qui m'était infligée, j'avais tu mes problèmes, et tout me donne à penser qu'ils n'en avaient pas pris la mesure. Je n'ai en tous les cas aucune souvenance qu'ils les aient évoqués. Lorsqu'à l'été 1963, je leur annonçai que je n'allais plus fréquenter le Patro, ils m'encouragèrent simplement à m'inscrire au camp de jour tenu par les prêtres du Séminaire de Québec, au domaine Maizerets, situé aux limites de Limoilou. J'y passai au demeurant un été relativement agréable : comme il n'y avait que peu ou pas de jeunes provenant de Giffard, je n'y subis aucun harcèlement. Cependant, mon immersion dans un groupe où la très grande majorité des jeunes se connaissaient déjà du fait de leur fréquentation antérieure des lieux me fit expérimenter pour la première fois la condition d'étranger. Par ailleurs, face à mes résultats scolaires de plus en plus médiocres – en Syntaxe, j'obtins à peine la note de passage –, mes parents ont dû tout bonnement conclure que je m'abandonnais à la paresse et à la négligence. Profondément mortifiée que je ne réussisse pas mieux que mes cousins Jacques et Claude qui avaient eux-mêmes connu l'échec, ma mère était clairement déçue. Le vieux contentieux entre les Galarneau, qui considéraient les Côté comme des gens un peu communs, et ces derniers, qui jugeaient les Galarneau un peu hautains, était chez elle toujours bien vivant. Quant à mon père, il eut comme seul commentaire que si je poursuivais ainsi, je me dirigeais immanquablement vers un échec. Cela fut le cas en Méthode, et mes parents m'inscrivirent à l'école secondaire régulière.

Ayant échoué la Méthode, je devais reprendre la troisième année du secondaire. Après m'avoir soumis à un ensemble de tests, un orienteur m'informa que je n'avais pas démontré les capacités

nécessaires pour être admis à l'option, supérieure, sciences-mathématiques, et que je serais donc intégré dans un groupe de sciences-lettres. Heureusement, je venais de passer mon été au camp des cadets de l'armée à Farnham, ce qui m'avait non seulement changé les idées, mais permis de retrouver une certaine confiance en moi. Au cours de l'année précédente, j'avais fréquenté le corps des cadets affilié au Régiment de la Chaudière et dirigé par mon oncle Jules. À tous les vendredis soir, sanglés dans nos uniformes, mon oncle, mes cousins et moi empruntions un traversier de la Traverse Québec-Lévis – un traversier qui, en hiver, devait se frayer un chemin à travers les glaces, et produisait un spectacle saisissant – pour nous rendre au Manège militaire de Lévis et nous y adonner à des exercices de drill, de tir et de premiers soins. Pour les jeunes de milieux populaires, dont j'étais, les cadets offraient des opportunités formidables.

Durant l'année 1965-1966, je participai à une formation à l'orientation (lecture de carte, utilisation de la boussole, etc.) offerte les samedis matin, au Manège militaire de Québec, aux meilleurs cadets de la région, regroupés dans le corps des cadets affilié au Royal 22^e Régiment. M'étant classé premier à l'examen de fin de formation, je reçus la médaille Strathcona, la plus haute distinction pouvant être accordée à un cadet. Normalement, selon la façon de faire habituelle, j'aurais dû bénéficier d'un séjour de six semaines dans un camp militaire en Jamaïque. Cependant, cette récompense fut accordée à celui qui s'était classé deuxième, mais qui avait la bonne fortune d'être le fils d'un officier. Averti de la chose, mon oncle laissa filer, se disant probablement que, de toute façon, ce qu'on allait m'offrir était déjà très bien pour un jeune qui n'avait à peu près jamais quitté Québec. Car j'eus tout de même la chance, réservée en principe au deuxième, d'aller passer l'été suivant au Camp national des cadets de l'armée, situé en plein cœur des

Rocheuses, dans le Parc national de Banff. Après deux semaines d'entraînement au Collège militaire royal de Saint-Jean-d'Iberville, nous primes le train pour l'Alberta où alternèrent pendant quatre semaines activités d'escalade et de randonnée, excursions dans les parcs et les champs de glace, visites d'endroits touristiques, et parties de danse avec les centaines de jeunes filles qui suivaient des cours d'été au Banff Fine Arts School.

L'été suivant, à l'âge de dix-sept ans, je me retrouvai de nouveau au camp de Farnham, mais cette fois en tant que caporal. Coresponsable d'un peloton de soixante cadets, je devais diriger quelques-unes de leurs activités (drill, tir, etc.) et les encadrer, un jour sur deux, depuis leur lever jusqu'à leur coucher, les conduisant, au pas, au réfectoire, aux douches, aux divers rassemblements. Le défi, que je relevai par bonheur facilement, consistait à assoir son autorité sur des jeunes qui avaient à peine un an ou deux de moins que soi, et à assurer un respect mutuel. Les vendredis matin, toutes les compagnies se rendaient au terrain de parade pour un défilé devant le commandant du camp, celui-ci prenant place sur une estrade. Un bon matin, nous eûmes la surprise de nous retrouver face à une chaise de barbier qui trônait sur l'estrade. Convaincu, à raison, que le coup avait été perpétré par des caporaux, puisqu'à la différence des cadets ils pouvaient se déplacer relativement facilement dans le camp en fin de soirée, le sergent major nous convoqua à l'avant du terrain. Affichant une mine patibulaire, ce militaire de carrière qui nous impressionnait tous nous passa un sacré savon et nous annonça que, jusqu'à nouvel ordre, notre mess (cantine) était fermé et nos sorties suspendues.

Durant cette même période, fréquentant l'école secondaire de mon quartier, je renouai avec quelques bons copains habitant près de chez moi, et qui, heureusement, n'avaient pas participé à la curée lancée par le « bon frère ». Nous parlions naturellement des

filles que nous trouvions charmantes et que nous souhaitions séduire. Cela était évidemment plus facile pour celui d'entre nous qui ressemblait de façon frappante à Roger Moore, ce comédien qui incarnait le personnage de Simon Templar, dit Le Saint. Mais, quoiqu'il en soit, les samedis soir, nous allions tous danser dans les salles d'école ou les salles paroissiales des environs, où se produisaient l'un ou l'autre des nombreux groupes musicaux de l'époque, dont les Bel Canto et les Bel Air, qui étaient de Giffard. Au cours de ces soirées, il arrivait fréquemment que des batailles éclatent, entre des gars du coin et des « étrangers » qui avaient osé venir ravir les filles de notre patelin. Pour quelqu'un comme moi, qui ne se sentais aucune vocation de pugiliste, il fallait savoir se tenir coi. De toute façon, je préférais de beaucoup presser contre moi quelque jolie jeune fille au cours d'un slow, respirer son parfum, caresser son dos et le bas de son dos.

À la maison, nous avions changé de répertoire musical. Les Tchaïkovski, Rimski-Korsakov et Rachmaninov de mon enfance avaient cédé la place aux Adamo, Françoise Hardy et Charles Aznavour, dont mes sœurs Pierrette et Hélène achetaient les disques. Je commençai également à découvrir nos chansonniers, Claude Léveillé en tout premier lieu, que j'avais aperçu antérieurement dans une émission à la télévision de Radio-Canada dans laquelle il incarnait *Clo-Clo*, un personnage pour enfants. J'appréciais bien sûr *Les vieux pianos*, *Frédéric* et *La légende du cheval blanc*, mais je m'enivrais surtout de ses chansons composées sur des textes de Gilles Vigneault, qu'il avait mis en musique, et qui dégagent une douce nostalgie (*Il en est passé*, *Avec nos yeux*, *Comme guitare*), une forte espérance (*Le bout du monde*, *Le chemin de prairie*) ou, même, un mélange des deux (*L'hiver*). Aujourd'hui encore, je suis enchanté par le grand mélodiste qui nous a donné, entre autres, *Une voix deux pianos*. Quant à Vigneault, c'est sans doute celui dont j'ai vu le plus de

spectacles, à commencer par celui qu'il était venu présenter à Giffard, dans la salle de l'École Sainte-Chrétienne. Il nous était arrivé au moment où mes copains et moi installions les chaises, et il avait faim. Deux d'entre nous l'amenèrent à la Pizzeria du coin, puis ce fut la représentation. Accompagné de Gaston Rochon et d'un ou deux autres musiciens, je ne sais plus, Vigneault nous offrit une prestation époustouflante, où alternaient contes, gagues et chansons. J'aurai le plaisir de le rencontrer à nouveau quelques années plus tard, alors qu'il nous prit en stop, un copain et moi, pour le guider jusqu'à la salle où nous allions le voir se produire.

Ayant retrouvé le goût de l'étude, je terminai ma dixième année sciences-lettres avec succès. La correction de ma myopie que l'on venait enfin de diagnostiquer y était sans doute également pour quelque chose. À l'époque, on se préoccupait très peu de ce problème et je n'avais jamais eu la chance de subir un examen de la vue. C'est finalement grâce à un jeune de Giffard, qui ne m'était pas particulièrement sympathique, que j'étais allé consulter un optométriste. Croisé un soir à la brunante et insulté que je ne l'aie pas salué, il m'avait engueulé et, réagissant à mon excuse à l'effet que je ne l'avais pas reconnu, m'avait sèchement conseillé de consulter. Quoiqu'il en soit, les bonnes notes obtenues en dixième année m'ont permis d'accéder à l'option sciences-mathématiques pour l'année suivante. On m'incorpora alors dans une classe mixte. En 1964, en raison d'un dépassement du nombre d'élèves pouvant être accueillies à l'École Sainte-Chrétienne, un bâtiment temporaire avait été construit sur les terrains de l'École Samuel-de-Champlain afin d'y héberger les étudiantes du deuxième cycle du secondaire. En septembre 1965, la décision fut prise d'expérimenter la mixité dans quelques groupes-classe, dont le mien. L'atmosphère conviviale que cela engendra était à l'extrême opposée de la rudesse dont j'avais eu à pâtir au Patro. Les cours nous étaient dispensés par des

enseignants laïcs, mais également par des religieuses, ce qui, pour nous les gars, était une première. Et nous avons la chance de côtoyer des jeunes filles aussi brillantes que jolies.

Mais ce qui allait avoir les conséquences les plus importantes pour mon avenir, ce fut sans doute mon intégration, à l'âge de quinze ans, dans le groupe de Commandos – une branche du mouvement scout qui regroupait des jeunes de quinze à dix-sept ans, aujourd'hui dénommée Pionniers – mis sur pied par l'aumônier de l'école, Pierre Vézina. On y menait, entre autres, des activités de plein air, marches, excursions en canot, etc. Je me souviens particulièrement d'une randonnée en ski de fond, entreprise hors-piste, en pleine tempête de neige, et qui avait été absolument exténuante. Nous devions parcourir plus de vingt kilomètres à travers champs et forêts jusqu'à un camp de trappeur situé dans les contreforts des Laurentides, dans l'arrière-pays de Château-Richer. Non seulement, à l'exception de deux d'entre nous, nous n'avions jamais chaussé des skis, mais nous avons emprunté des équipements vétustes et inadéquats. Dans les premières pentes, incapable de ralentir, je visais un arbre quelconque pour m'y arrêter en engageant mes skis de part et d'autre du tronc. Après quelques kilomètres, je cassai une spatule. Nous avons heureusement réussi à la rattacher au patin au moyen d'un bout de corde passé dans des trous percés à l'aide d'un canif. Il est bien sûr inutile d'insister sur le fait que la glisse en était de beaucoup freinée. Après plusieurs heures, fourbus, les pieds blessés, frigorifiés, nous sommes finalement arrivés au camp qui, inhabité depuis des mois, était évidemment glacial. N'eut été des deux bons skieurs qui disposaient encore d'un peu d'énergie, et qui parvinrent à allumer un feu dans un poêle et avec du bois imprégnés d'humidité, nous nous serions, je crois, abandonnés à une mort douce par hypothermie.

L'esprit commando impliquait également l'action communautaire. À la recherche d'un terrain d'intervention, notre aumônier avait contacté l'évêque de Gaspé, monseigneur Jean-Marie Fortier, qui lui avait parlé de Gros-Morne, un village, à l'époque, très pauvre, situé sur la rive nord de la péninsule gaspésienne, à cinq cent soixante-neuf kilomètres en aval de Québec. En accord avec l'abbé Fidèle Coulombe, premier curé du village et homme extrêmement coloré, il avait été entendu que notre groupe y tiendrait un camp d'été. À peine revenu de Banff, à la fin du mois d'août 1965, je quitte Giffard avec un copain pour me rendre à Gros-Morne, en autostop (sur le pouce). Nous avons parcouru la distance en deux jours et demi; si les filles tombaient rapidement sur un conducteur bienveillant disposé à les prendre en charge, pour les gars, il en allait tout autrement. Nous trouvons heureusement à nous abriter, un premier soir, confortablement, dans le salon d'un résident de Rivière-Ouelle, et un second, après avoir passé plusieurs heures sous la pluie, dans le garage du bedeau de Sainte-Flavie où des mardriers nous servent de matelas. Finalement, grâce à plusieurs voyageurs de commerce, à quelques camionneurs et même à deux Américaines en vacances avec leurs enfants, nous atteignons Gros-Morne. Nous y passons une semaine à rencontrer les gens du village, à recenser leurs besoins et à projeter des actions futures pour la période des Fêtes et l'été suivants.

Après avoir procédé à une collecte d'une manière plutôt originale – les Bel Air avaient accepté de présenter un spectacle dans le gymnase de notre école, spectacle dont le prix d'entrée consistait dans le don d'un vêtement ou d'un jouet usagé –, nous avons consacré l'automne à la récupération des biens recueillis et à leur répartition dans des lots prévus pour chacune des familles de Gros-Morne. Deux jours avant Noël, nous voici repartis, en convoi cette fois, pour la Gaspésie. À quelques dizaines de kilomètres de l'arri-

vée, dans le bas d'une forte pente rendue glissante par les embruns, la Coccinelle Volkswagen de l'aumônier conduite par un des aînés du groupe dérape, et se retrouve à la renverse sur les glaces après avoir effectué plusieurs tonneaux. Suivant de près, nous découvrons un passager assis sur l'un des sièges éjecté au cours d'un tonneau et aidons les autres, restés coincés dans la voiture, à s'en extraire. Un de ces derniers, blessé à un genou, passera Noël à l'hôpital. Pour les autres, c'est l'installation au village et la préparation de la fête.

Après la messe de minuit, nous allons réveillonner, deux par deux, dans des familles accueillantes, mais disposant de fort peu de moyens. Le sol de l'habitation où je suis reçu est en terre battue. Assis en compagnie des parents à la table de cuisine, on nous sert une cuisse de poulet squelettique, accompagnée de quelques légumes en boîte, puis un petit gâteau sec couvert d'une gelée caoutchouteuse, alors que les enfants, debout et en retrait, semblent manifestement nous envier. Au retour vers le presbytère, mon copain régurgitera le tout. Dans les jours subséquents, on organisa une fête pour tous les villageois, les chants et la danse succédant à la remise des cadeaux. Je me souviens d'une jeune fille assez jolie, qui, tout à trac, me dit : « Toi, j'te crisserais ben un bec sur la gueule ». L'été suivant, quand nous y sommes revenus, elle venait de se marier. Cette fois, nous avons décidé d'aider les gens à enjoliver leur village. La compagnie Sico, qui avait son usine de production à Giffard, nous ayant gracieusement fourni un grand nombre de gallons de peintures de toutes couleurs, nous avons contribué à peindre les maisons. Afin de consolider le sentiment d'appartenance et de fierté, nous avons également aménagé sur le flanc de la colline surplombant le village un écriteau monumental fait de roches peintes en blanc et formant le mot Gros-Morne. Pendant des décennies, les

gens du village ont entretenu cet écriteau visible pour tous les voyageurs passant par là.

Animé par un aumônier, le groupe des Commandos faisait également une large place aux activités religieuses : messes, célébrations du Chemin de Croix, cérémonies de la semaine sainte, et autres moments de prière et de réflexion. Il faut rappeler ici que dans la première moitié des années 1960, au moment même où la société québécoise était à s'inscrire plus à fond dans la modernité, l'Église catholique avait opéré un important *aggiornamento*. Avec le Concile Vatican II, tenu de 1962 à 1965, non seulement la pensée théologique avait été en partie renouvelée, mais des pratiques ancestrales avaient été abandonnées (confession, carême, abstinence du vendredi) et la liturgie avait été profondément réformée. Se déroulant non plus en latin, mais dans la langue de chacun, et délaissant le chant grégorien, les cérémonies favorisaient désormais la participation des fidèles. Au printemps 1966, nous avons été quelques-uns à assister à une retraite fermée d'une semaine, dirigée par un père jésuite, selon les Exercices spirituels de saint Ignace de Loyola. Après deux ou trois jours, nous rencontrant par hasard au cours d'une promenade aux alentours de la Basilique Sainte-Anne-de-Beaupré où se tenait la retraite, mon copain Marcel Filteau et moi avons enfreint la règle du silence, pour nous avouer que notre expérience (examen de conscience, méditation, contemplation) se révélait passablement infructueuse : pas de douleur ressenti devant nos péchés ou nos défauts, pas d'indifférence éprouvée à l'égard de ce monde, pas de lumières divines entrevues.

Notre amitié, à Marcel et moi, s'était nouée au cours de l'année précédente. À l'âge de huit ou neuf ans, alors que Marcel habitait à moins d'un coin de rue de chez moi, nous avons été compagnons de jeux pendant une brève période. Je nous revois, influencés par la série télévisée de science-fiction *Opération-mystère*, con-

duire nos express transformées en véhicules spatiaux, pressant et tournant des bouchons de liqueurs (sodas) cloués sur des boîtes à beurre, en guise de boutons de contrôle de tableaux de bord. Liés à des groupes scolaires et d'amis différents, nous nous étions par la suite perdus de vue. C'est dans les Commandos que je retrouvai Marcel. Perspicace et doté d'un tempérament jovial – il avait reçu le nom de panthère enjouée comme totem –, il était apprécié de tous. Moi qui doutais encore profondément de moi-même à la suite du harcèlement subi, je souhaitai immédiatement devenir son ami. De fait, Marcel m'accorda cette amitié qui dure toujours, et qui fut cruciale pour moi. Qu'un jeune aussi aimable se lie avec moi d'une estime réciproque me permit de calmer mes démons intérieurs pendant une bonne dizaine d'années.

Au printemps 1966, ma onzième année s'achevant, il me fallait décider de mon avenir. Comme Marcel et quelques autres membres du groupe des Commandos, je choisis de m'orienter vers la prêtrise. Une telle option était encore relativement fréquente à cette époque. Non seulement l'Église s'était en partie modernisée, mais à l'image de notre aumônier, les adultes que je connaissais et dont la vie m'inspirait le plus étaient prêtres. Instruits, libres, ouverts et progressistes, ils s'inscrivaient dans une lignée de véritables bâtisseurs qui, à l'opposé des curés et des évêques traditionalistes, avaient favorisé au cours du vingtième siècle l'avancée de la société québécoise dans de nombreux domaines : éducation, arts, sciences, monde coopératif et syndical, mouvements sociaux, etc. Les parents de Marcel furent quelque peu stupéfiés par son choix. Était-ce vraiment sensé pour lui, fils d'ouvrier, de nourrir une telle ambition plutôt que d'embrasser le métier de ferblantier à l'instar de son père et de son frère aîné? Revenus promptement de leur étonnement, ils en éprouvèrent finalement une grande fierté. Pour mes parents, la surprise fut moins forte, mais le contentement aussi

vif. Informée de notre choix, une religieuse qui nous enseignait, sœur Sainte-Isabelle, nous invita, Marcel et moi, à aller servir la messe au couvent des sœurs de Sainte-Chrétienne. Aussi, au cours des mois de mai et juin, nous sommes-nous retrouvés à de multiples reprises, tôt le matin, à l'avant d'une chapelle lumineuse, sous le regard d'un bon nombre de religieuses de tous âges.

Entre-temps, notre aumônier effectuait des démarches afin de nous trouver un lieu où poursuivre nos études. Car, en 1966, le système d'éducation québécois est à l'orée d'une profonde transformation. Arrivé au pouvoir en 1960, et accordant une priorité à l'éducation dans son projet de modernisation de la société québécoise, le gouvernement libéral met sur pied une Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec, appelée, du nom de son président, Commission Parent. Le diagnostic est implacable : les infrastructures sont désuètes; à peine 63 % des élèves francophones complètent leur primaire (7^e année) et seulement 13 % leur secondaire (11^e année); les quelque 1 500 commissions scolaires existantes administrent, chacune à sa façon, les programmes et l'évaluation des apprentissages; l'éducation supérieure n'est accessible qu'à une infime minorité. La plupart des recommandations formulées par la Commission seront adoptées par le gouvernement, mais leur mise en œuvre demandera quelques années : création d'un ministère de l'Éducation en 1964; regroupement des commissions scolaires, en 1965; uniformisation des programmes d'étude, en 1966; instauration d'un système de prêts et bourses en vue de faciliter l'accès aux études postsecondaires, également en 1966; création des collèges d'enseignement général et professionnel (cégep) en remplacement des collèges classiques, en 1967; établissement des écoles secondaires dites « polyvalentes », offrant des cours d'enseignement général et professionnel, en 1968; création du réseau de l'Université du Québec, en 1969.

En 1966, le système est donc loin d'être entièrement réformé. Néanmoins, deux mesures temporaires sont appliquées en vue de permettre l'accès aux études postsecondaires. D'une part, une douzième année, classe préparatoire aux études supérieures (CPES), est instituée pour celles et ceux qui souhaitent poursuivre des études universitaires dans les sciences de la nature, dans les mathématiques ou en génie. D'autre part, la possibilité est donnée à celles et ceux qui visent plutôt les sciences humaines ou les sciences sociales d'intégrer le cours classique, en passant de la onzième année à la Belles-lettres, ou de la douzième année à la Rhétorique, désormais dénommée Collège 1. Parmi d'autres collèges classiques, cette seconde voie sera offerte par le Séminaire Saint-Augustin qui venait tout juste d'être inauguré à la limite des anciennes villes de Cap-Rouge et de Saint-Augustin-de-Desmaures, à l'ouest de Québec. Onze communautés religieuses masculines avaient mis leurs ressources en commun afin d'y offrir un encadrement scolaire et spirituel à leurs futurs membres potentiels. Autour d'un pavillon central comprenant des classes, un amphithéâtre, une bibliothèque et un gymnase, chaque communauté disposait de sa résidence d'étudiants. Le Séminaire ne remplira finalement sa mission originale que pendant quelques années, la laïcisation de l'enseignement, l'abolition des collèges classiques et, surtout, le déclin des vocations religieuses ayant raison de son projet de départ. Mais en septembre 1966, ce dernier est bien vivant. Aussi, après avoir été sollicitées par Pierre Vézina, les autorités du diocèse de Québec décident-elles d'y inscrire notre petit groupe de sept qui se destine au clergé séculier. Comme le diocèse ne dispose pas d'une résidence pour nous héberger, la décision est prise de nous installer chez les Oblats de Marie-Immaculée qui ont quelques chambres disponibles. Et c'est un prêtre bénéficiant d'un congé sabbatique du Collège où il œuvrait, le Petit Séminaire de Saint-Georges de Beauce, qui nous dirigera.

Originaire de Montmorency, et fils d'un leader du syndicat des ouvriers de la Dominion Textile, ce prêtre, Marc Bouchard, se révélera, pour moi, un véritable père spirituel. Esprit critique, et curieux de tout, il exercera une influence considérable dans ma formation.

UNE VIE DE SÉMINARISTE

En septembre 1966, je quitte donc la maison familiale pour le Séminaire Saint-Augustin. Mes frais de scolarité et de pension seront absorbés pour l'essentiel par les prêts et bourses que j'obtiendrai de l'État. Construit sur un terrain boisé situé entre le lac Saint-Augustin et une falaise surplombant le fleuve Saint-Laurent, que nous aurons, Marcel et moi, plaisir à grimper à plusieurs reprises, le campus occupe une vaste étendue où dominent les espaces verts. Respectant les règles architecturales avant-gardistes adoptées pour l'ensemble, le pavillon des Pères Oblats se compose d'une chapelle basse empruntant une forme pyramidale, à côté de laquelle se dresse une tour d'une dizaine d'étages, bâtie en béton peint en blanc, avec de simples percées dans les murs, sans encadrement, en guise de fenêtres. Nous en sommes les premiers occupants et de fortes odeurs de colle et de vernis imprègnent les lieux pendant quelque temps. Logé dans quatre chambres sur un même étage – l'abbé Marc dispose d'une chambre, Marcel et moi partageons la nôtre avec un confrère, et les quatre autres se répartissent dans les deux dernières –, notre groupe mène une existence propre, tissée d'échanges et de discussions, tout en prenant part aux activités communes à la résidence : repas, messes, activités sportives, etc. Nos soirées sont studieuses, consacrées aux travaux scolaires.

Les enseignements dispensés au pavillon central sont d'un bon niveau, et je réussis bien. Fait cocasse, soumis à nouveau à des tests psychométriques, on m'apprend que non seulement je suis doté d'une intelligence supérieure à la moyenne, ce qui contredit le constat formulé deux ans auparavant, mais que je suis doué. Dans

les deux années qui vont suivre, j'apprécierai particulièrement les cours d'introduction à la sociologie et à la psychologie, ainsi que les cours d'histoire de l'art et d'histoire contemporaine. Adoptant une démarche pédagogique singulière, le cours d'histoire de l'art fut, pour moi, une véritable initiation à la peinture. Délaissant l'approche livresque habituelle, le professeur projetait des diapositives nous permettant de visionner des tableaux célèbres, de différentes périodes, dont il commentait la composition : point focal, jeux d'ombre et de lumière, couleurs et contrastes, etc. Lors des examens, c'était à nous de commenter.

Quant au cours d'histoire contemporaine, il me permit non seulement d'appréhender la complexité des principaux enjeux géopolitiques auxquels était confrontée l'humanité dans la seconde moitié des années 1960, mais également de rencontrer un professeur remarquable, Roland Lachance. De petite taille et d'un style nerveux, ce père Missionnaire du Sacré-Cœur déployait une éloquence puissante et nous captivait au point où, en fin de séance, personne ne bougeait avant qu'il ne soit sorti de l'amphithéâtre. Il constituera une référence pour le professeur que je serai plus tard. À l'époque, je le choisirai pour me diriger dans la rédaction du travail long que nous avons à effectuer en Collège 1 et qui, dans mon cas, portera sur le conflit israélo-arabe, comme on le désignait en ce temps, un conflit qui, malheureusement, empoisonne toujours notre monde. Comme j'en ai toujours gardé l'habitude, je m'empressais de réaliser les travaux scolaires en début de trimestre, ce qui me permettait de me consacrer par la suite aux lectures de mon choix. Une association étudiante ayant été créée, je fus nommé représentant de ma classe, alors que Gérard Larose, qui sera ultérieurement président de la Confédération des syndicats nationaux, et que je croiserai à nouveau quelques décennies plus tard, en était le président.

À une fréquence d'une ou deux fois par mois, nous allions passer la fin de semaine chez nos parents, ce qui nous permettait parfois, à Marcel et moi, de nous offrir une soirée dans une salle de danse. Autrement, l'abbé Marc nous proposait régulièrement des occupations diverses, excursions, séjours à l'abbaye d'Oka, sorties culturelles, etc. Ainsi, fréquentions-nous de temps à autre le ciné-club du Collège des Jésuites Saint-Charles-Garnier. Je me souviens particulièrement d'un film de Robert Bresson, *Au hasard Balthazar*, dont l'ambiance, pénétrée d'une musique de Schubert, m'avait profondément touché. Par ailleurs, toujours avec l'abbé Marc, nous étions quelques-uns à nous être joints au groupe de routiers (la branche aînée du scoutisme) qui était établi chez les Pères Oblats. À l'été 1967, deux épisodes dans la vie de ce groupe ont été particulièrement marquants.

Le premier est survenu dans le cadre de l'Exposition universelle de Montréal, dont les préparatifs retenaient l'attention des Québécoises et des Québécois depuis plus de quatre ans. Parmi les quatre-vingt-dix pavillons installés sur les îles Sainte-Hélène et Notre-Dame, se trouvait un centre du scoutisme international dont la visée était non seulement de renseigner le public sur le mouvement et d'animer des activités sur place, mais aussi de mettre à la disposition des responsables d'Expo 67 et des différents pavillons des unités capables de répondre à divers besoins. Par roulement d'une semaine, des groupes d'éclaireurs, de pionniers et de routiers, provenant du Québec, du Canada et des États-Unis, se sont succédé de la fin avril à la fin octobre pour effectuer ce service. Assurant la première semaine – à l'époque, dans les collèges, le deuxième trimestre s'achevait dans la dernière semaine d'avril –, notre groupe de routiers reçut le mandat de faire connaître l'offre du Centre du scoutisme et de recenser les attentes et les besoins potentiels. Arrivés sur le site tôt le matin, avant l'ouverture, nous empruntions le

train léger, l'Expo-Express, pour nous rendre au Centre, ce qui nous permettait de profiter de vues splendides sur les bâtiments à l'architecture avant-gardiste et futuriste. Puis, nous nous répartissions en dyades pour aller rencontrer les responsables des pavillons, qui, pour la plupart, se faisaient un plaisir de nous faire visiter leurs installations tout en discutant de notre proposition. Quelle expérience! En fin de journée, un copain et moi animions la soirée autour du feu de camp, dirigeant chants traditionnels, chansons à répondre, chansons de chansonniers québécois et français. Pour moi, c'était là aussi une première, qui allait connaître une longue suite.

L'autre épisode vécu cet été-là avec les routiers intervint à la fin du mois d'août. Entre-temps, j'assumai un emploi de moniteur dans deux camps de vacances différents. Situé sur les bords du lac Elgin, dans la région de l'Estrie, le premier, le Camp L'Appel, appartenait à la communauté des Pères Assomptionnistes. Son directeur, Gaston Therrien, un professeur de l'École Samuel-de-Champlain de qui j'étais proche, m'avait invité à y travailler. Mais j'avais reçu au même moment une proposition de la part d'un ami de l'abbé Marc, l'abbé Gaston Lapointe, qui était chef de camp au Camp Tekakwitha, un camp de vacances francophone appartenant à la communauté des Dominicains et situé sur les bords du lac Androscoggin, dans l'État du Maine, aux États-Unis. Coupant la poire en deux, je décidai de passer un mois dans chacun des deux camps, qui, à l'expérience, se révélèrent très différents. Doté de bien meilleures ressources et beaucoup mieux organisé, le Camp Tekakwitha me fournit l'occasion d'apprendre en accéléré l'abc du bon fonctionnement d'une telle organisation, ce qui allait m'être très utile dans les années suivantes. C'est cependant au Camp L'Appel, moins bien loti, mais baignant dans une atmosphère chaleureuse et stimulante, que j'allais appliquer ces apprentissages au cours des

étés à venir. Par ailleurs, la journée de congé qui nous était allouée à chaque semaine me permit de découvrir, aux États-Unis, les longues plages dorées d'Ogunquit, et en Estrie, le Théâtre de Marjolaine et les superbes comédies musicales qui y étaient produites, entre autres celles de Marcel Dubé et Claude Léveillé. Entre les deux camps, je passai quelques jours chez mes parents. Cela me donna l'occasion de participer à l'euphorie générale lors du passage du général de Gaulle sur le Chemin du Roy, qui devait le conduire jusqu'à Montréal, où il lança son célèbre « Vive le Québec libre! ». À Giffard, comme dans les autres villes et villages traversés, une véritable haie humaine s'était formée, bruissant d'acclamations. J'étais là à applaudir, à crier et à agiter mon petit drapeau.

À la fin août, le groupe de routiers se retrouve pour une longue marche dans Charlevoix. Partis de Québec, et voyageant deux par deux en autostop, tous atteignent le point de rendez-vous peu avant midi, le premier jour. Mais, surprise, la marque d'altitude censée indiquer le point le plus élevé de la route, quelques kilomètres avant Saint-Cassien-des-Caps, n'existe plus. Or, nous avons prévu partir de cet endroit pour parcourir, à travers bois, les sept ou huit kilomètres qui nous séparent de Petite-Rivière-Saint-François. J'émetts des réserves sur notre capacité à nous orienter avec une boussole sans disposer d'un point de départ précis, mais le groupe décide d'y aller, espérant croiser au hasard quelque sentier. Ce ne sera malheureusement pas le cas. Sacs aux dos, après avoir avalé les casse-croûte apportés, nous nous engageons dans la forêt. L'avancée se révélera lente et difficile jusqu'à ce que la noirceur nous force à l'arrêt. Étendus sous des pins, dans nos sacs de couchage, nous arriverons à oublier quelque peu la faim qui nous tenaillait en écoutant l'un d'entre nous, qui avait une voix absolument superbe, interpréter des chansons de Jean Ferrat. Le lendemain matin, sous la pluie, nous découvrirons enfin la rivière dont le lit nous conduira

jusqu'au bord du fleuve. Nous accordant un accueil des plus chaleureux, des gens du village nous installeront au Centre des loisirs où nous pourrions nous sécher, manger (des crêpes à l'arrivée!) et nous reposer. Dans la semaine qui a suivi, nous avons parcouru les longues montées et descentes et emprunté les virages de la route qui mène de Petite-Rivière-Saint-François à l'île aux Coudres, en passant par Baie-Saint-Paul, les Éboulements et Saint-Joseph-de-la-Rive. Littéralement pas à pas, je découvrais cette magnifique région où les Laurentides jouxtent l'estuaire du Saint-Laurent. J'allais y revenir à de multiples reprises, notamment pour d'autres marches effectuées en fin d'été. Mais ce ne serait pas avec le groupe de routiers établi chez les Oblats, puisque je quittais leur pavillon.

Au cours de l'année précédente, l'abbé Marc avait tenté de susciter l'intérêt des autorités diocésaines pour l'établissement d'une résidence permettant d'héberger des jeunes qui, comme nous, se destinaient au clergé séculier. Il avait envisagé une installation dans une des maisons avoisinant le Petit Séminaire de Québec, où nous aurions poursuivi nos études. Mais l'archevêché avait un tout autre plan. Depuis 1918, existait à Saint-Victor, dans la Beauce, un séminaire pour les vocations tardives. Or, en raison des changements en cours dans le système d'éducation québécois, l'archevêché souhaitait transférer les séminaristes des classes supérieures (Belles-Lettres et plus) de Saint-Victor au Séminaire Saint-Augustin. L'abbé Marc fut chargé de la mise sur pied et de la direction du nouveau groupe, qui devait intégrer une majorité de séminaristes de Saint-Victor et quelques jeunes ayant connu un parcours similaire au mien. Comme je le découvris rapidement, l'association allait se révéler passablement difficile, et ne durerait du reste qu'une année. L'abbé Marc m'ayant demandé d'engager des discussions avec l'un des leaders de Saint-Victor, Herman Mathieu, dans le but de cerner quelques moyens susceptibles de favoriser un rapprochement entre

les deux parties, je fus en effet confronté à un homme, de treize ans mon aîné, qui avait tout d'un conservateur, et qui sera d'ailleurs ultérieurement député du comté le plus traditionnaliste du Québec, Beauce-Sud. L'année qui débutait sera malgré tout excellente.

Aucun des pavillons du Séminaire Saint-Augustin ne disposant de places disponibles suffisantes pour loger plus de cinquante personnes, nous nous sommes installés chez les frères du Sacré-Cœur, dans une des cinq résidences entourant l'École normale Notre-Dame-de-Foy. Située à près d'un kilomètre à l'ouest du pavillon central du Séminaire Saint-Augustin où nous poursuivions nos études, cette résidence, magnifique et toute en hauteur, était fort bien localisée. Apprêtée par des frères qui étaient des cuisiniers accomplis, la nourriture abondante et savoureuse qu'on nous y servait m'a laissé d'excellents souvenirs. De ma chambre, je pouvais admirer les superbes couchers de soleil qui miroitaient sur les eaux du fleuve Saint-Laurent, ou sur les glaces qui les recouvraient, un fleuve qui s'ouvre largement en amont après s'être rétréci devant Québec. En outre, depuis la résidence, on atteignait en quelques minutes les bords du lac Saint-Augustin où des sentiers couraient à travers un boisé jusqu'à un verger. Je m'y baladerai souvent, en rêvassant d'amours romanesques, et en fredonnant des chansons de Vigneault, de Jean-Pierre Ferland, de Jacques Brel ou d'Anne Sylvestre que je découvrais alors. Les fins d'après-midi, à mon retour à la résidence, je m'introduisais en effet régulièrement dans le bureau de l'abbé Marc pour y écouter de nouveaux disques sur son appareil stéréo Telefunken. À son arrivée, il me racontait ce qu'il avait appris dans la journée, à l'occasion de l'un ou l'autre des cours de catéchèse qu'il suivait à l'Université Laval. Ou encore, il me commentait l'actualité, par exemple l'accession de Pierre Elliot Trudeau au poste de premier ministre du Canada, qu'il envisageait d'un œil critique, ou la montée du Mouvement souveraineté-association de René Lé-

vesque, qui lui souriait davantage. Ce dernier m'avait d'ailleurs fortement impressionné lorsqu'il était venu nous présenter son manifeste Option Québec dans le grand auditorium du Séminaire Saint-Augustin.

Tout en assumant la direction de l'ensemble des séminaristes, l'abbé Marc était particulièrement présent au petit cercle qui s'était formé autour de Marcel et moi. Les cinq qui avaient été des nôtres l'année précédente, chez les Oblats, nous avaient quittés, mais quelques arrivants, dont Denis Turgeon et Marc Parent, s'étaient joints à nous pour constituer un nouveau clan de routiers, dont les activités se succédèrent à partir de l'automne. À la mi-avril, nous sommes allés célébrer les cérémonies pascales à Saint-Gilbert, petit village de quelque trois cents âmes, dans Portneuf. Marcel, qui s'était initié à la guitare, Denis, un bon guitariste, et moi, qui devait en diriger le chœur, étions en charge de la chorale. Au cours des semaines précédentes, nous étions entrés en contact avec un étudiant du Petit Séminaire de Québec qui avait mis en musique quantité de psaumes et d'autres textes de l'Ancien et du Nouveau Testament, et nous avons enregistré tous ces chants. Du Jeudi saint au Samedi saint, nous avons procédé ainsi : en matinée, écoute des chants retenus, recherche des accords et conception de l'accompagnement devant soutenir les voix; en après-midi, répétition avec la chorale formée de filles du village; en soirée, interprétation au cours de la cérémonie. Le jour de Pâques, sous un soleil radieux, nous avons été conviés par les habitants du lieu à une fête à la cabane à sucre dont j'ai conservé une photo qui me montre assis à l'arrière d'une charrette en compagnie d'une très jolie choriste.

À la fin des classes, au tout début du mois de mai, Marcel et moi sommes partis, en autostop, pour une semaine, à Percé, à la pointe de la péninsule gaspésienne. Un jeune de notre âge ayant accepté d'ouvrir prématurément le camping appartenant à sa

famille, nous avons dressé notre petite tente (*pop tent*) sur le bord de la mer. Lorsque le soleil nous chauffait un peu, je m'isolais face au fameux rocher pour y lire *Être et avoir* de Gabriel Marcel. En revanche, quand la pluie et le vent nous glaçaient, je me joignais aux routards qui investissaient un restaurant où, étant hors saison touristique, on pouvait passer un bon moment pour le prix d'un café. Marcel et moi rêvions de l'été qui s'annonçait. Quelques mois auparavant, un camarade de classe, qui allait ultérieurement entrer à l'abbaye de Saint-Benoît-du-Lac, nous avait en effet invités à nous joindre à lui pour un été en France. Le projet était emballant et réaliste. Nous devions loger dans une résidence pour étudiants et travailler dans un hôpital situé dans la proche banlieue de Paris, ce qui devait non seulement nous permettre de couvrir nos frais de transport et de séjour, mais nous procurer un modeste excédent pour des déplacements et des visites. Nos billets d'avion achetés, nous vivions dans l'attente du départ. C'était sans compter avec l'explosion de Mai 68. Mouvement de contestation politique, sociale et culturelle, la révolte étudiante déboucha rapidement sur une grève générale qui nous força à annuler notre voyage. Plus de dix années passeront avant que je ne puisse effectivement traverser l'Atlantique.

Pour l'instant, il me fallait réorganiser mon été. Gaston Thérien m'invita à retourner au Camp L'Appel, mais cette fois à titre de chef de camp. M'inspirant de ce que j'avais connu au Camp Tekakwitha, je structurai davantage la grille horaire des activités récurrentes (baignade, canoë, tir à l'arc et à la carabine, hébertisme, arts, feux de camp, théâtre) et ajoutai des journées thématiques. La planification, cela m'était facile. Il en était de même de l'encadrement des campeurs, ma capacité à commander le respect développée d'abord au Patro puis chez les cadets de l'armée m'étant à cet égard très utile. Mais la supervision des monitrices et des moniteurs

s'avéra un peu plus exigeante. Ayant à peine un an de plus qu'eux, l'autorité que je devais à certains moments exercer fit que je me sentis passablement exclu de leur groupe, ce qui raviva quelque peu mes vieilles blessures. Par chance, il y avait Gaston, le directeur, qui occupait lui aussi une place à part et avec lequel un dialogue empreint d'humour et pétillant était continu. Autrement, et me sentant parfois un peu coupable de me retirer du groupe, je passai une bonne partie de mes temps libres dans le monde de Nikos Kazantzakis, dont je lisais à ce moment *La liberté ou la mort*.

Avant le camp, l'abbé Marc, Marcel, Denis Turgeon, Marc Parent et moi avons effectué un petit périple sur la côte Est des États-Unis. Après quelques jours passés à arpenter des plages, et au cours desquels j'avais écopé, malgré ma peau foncée et pour la première fois de ma vie, d'un sérieux coup de soleil, nous nous sommes rendus à Washington pour assister à la clôture de la Marche des pauvres. Organisée par Martin Luther King, et poursuivie malgré son assassinat le 4 avril précédent, cette campagne visait à réclamer la justice sociale. Plongés dans une foule de plusieurs dizaines de milliers de personnes noires rassemblées dans le *National Mall*, nous avons écouté le discours de Coretta Scott King, la veuve de Martin Luther. Et saisis d'une forte émotion, nous nous sommes joints à l'assistance pour chanter la *protest song We Shall Overcome*. Après le camp, à la fin du mois d'août, Marcel et moi avons fait de nouveau une longue marche dans Charlevoix, mais cette fois en compagnie du clan des routiers de Giffard. Depuis Saint-Siméon jusqu'à l'île aux Coudres, nous avons parcouru les quelque soixante-quinze kilomètres d'une route qui offre des perspectives admirables sur l'estuaire du Saint-Laurent. Dans chacun des villages traversés (Saint-Fidèle, Cap-à-l'Aigle, Saint-Irénée, Les Éboulements, Saint-Joseph-de-la-Rive, L'Isle-aux-Coudres), nous avons trouvé facilement où nous loger, ici dans une grange, là dans une salle paroiss-

siale. Et le soir, nous invitons les gens du village à se joindre à nous autour d'un feu de camp.

En septembre 1968, peu enthousiastes à l'idée de retrouver les anciens de Saint-Victor, Marcel et moi intégrons le Petit Séminaire de Québec, pour y terminer nos études collégiales. L'année scolaire qui débute sera orageuse. En raison de l'application des premières mesures proposées par le Rapport Parent, le Québec avait connu au cours des années antérieures une explosion du nombre d'étudiants. Or, en septembre 1968, du fait du manque de places, plusieurs milliers de ces derniers se voient refuser l'accès à l'université. Un mouvement de grève s'amorce alors, exigeant la création d'une nouvelle université publique, la révision du programme de prêtres et bourses et des ajustements dans l'enseignement et dans l'administration des collèges d'enseignement général et professionnel (cégeps). Cependant, comme il en est à l'époque dans les autres sociétés développées, l'action étudiante dépassait de beaucoup ces revendications. Contestant une société en partie encore modelée par les valeurs traditionnelles, elle était porteuse d'aspirations nouvelles en matière d'autonomie et de liberté. Affirmant l'accomplissement personnel comme valeur prééminente, elle réclamait le droit pour l'individu de déterminer lui-même son avenir, ses liens sociaux, ses valeurs, son identité.

Au Petit Séminaire de Québec, comme dans les autres collèges, les débats sont vifs. Doit-on ou non adhérer au mouvement qui vient de se mettre en branle ? Un clivage se manifeste rapidement entre ceux qui poursuivent un programme en sciences de la nature, qui, majoritairement, le refusent, et ceux qui sont inscrits dans un programme en sciences humaines, qui, dans l'ensemble, le souhaitent. Je serai de ces derniers, et participerai à la polémique à diverses reprises en cours d'année. Dans le cadre de certains cours, je m'engagerai également dans des controverses avec les profes-

seurs qui campaient sur des positions conservatrices. Il en fut ainsi dans le cours de français, où je critiquai l'interprétation défavorable donnée par le professeur à l'égard du groupe de révolutionnaires dont l'action est relatée dans *La Condition humaine* d'André Malraux. Moins acrimonieux, le débat n'en fut pas moins animé avec notre professeur de philosophie qui n'en avait que pour le néothomisme. Arguant que ce système philosophique était relativement simpliste, et que l'on ne pouvait traiter des questions fondamentales à la façon dont la géométrie étudie les figures dans l'espace, je relevai le défi lancé par notre professeur en restituant mot pour mot son discours lors du premier examen. Il ne pût faire autrement que de m'accorder un quatre-vingt-dix-neuf pour cent. À la fin de l'année, je fus de ceux qui refusèrent de se faire photographier pour la mosaïque (un trombinoscope) des finissants, ce qui était sans doute une première au Petit Séminaire.

Étudiant comme externe, je passai l'année à la maison, chez mes parents. J'y retrouvai mon frère Marc, mes sœurs Pierrette et Hélène, qui travaillaient déjà comme secrétaires, Lucie et Madeleine, deux préadolescentes pleines de vie qui m'apprenaient les chansons de *La Boîte à Surprise*, une superbe émission pour la jeunesse de la télévision de Radio Canada, et Caroline, ma filleule qui n'avait que quatre ans et qui, adorable, était au centre de toutes les attentions. Mes parents étant extrêmement accueillants, et notre foyer fort chaleureux, les amis des uns et des autres se joignaient souvent à la famille. En cours d'année, un huitième enfant, Stéphane, s'ajouta à la fratrie. Quelques mois auparavant, influencés par une campagne d'adoption internationale visant des enfants provenant du Biafra, alors pris dans une guerre civile, mes parents avaient commencé à envisager un tel projet, ce qui avait suscité l'enthousiasme de mes sœurs. Cette campagne s'étant arrêtée brusquement, mes parents se tournèrent vers la crèche Saint-Vincent-de-

Paul de Québec. Comme ils étaient décidés à adopter un enfant qui était moins susceptible de l'être, les sœurs du Bon-Pasteur qui administraient la crèche leur présentèrent un garçon, de près de deux ans, et mulâtre. Je revois Stéphane, lors de son arrivée à la maison, totalement captivé par le jeu d'une toupie que mes sœurs Lucie et Madeleine lui avaient achetée. Deux décennies plus tard, ayant à concevoir sur ordinateur un objet en trois D, dans le cadre d'une formation universitaire en graphisme, il créera d'instinct une magnifique toupie.

Ayant accepté tous les deux de nous insérer dans les équipes d'encadrement de la troupe d'éclaireurs et du groupe de pionniers de Giffard, Marcel et moi avons animé pendant toute cette année leurs activités : transformation d'un ancien poulailler en local scout, randonnées, bivouacs – dont un, à l'automne, nous avait permis d'assister pendant quelques heures au spectacle féérique d'une aurore boréale exceptionnelle –, camp de neige, célébration des cérémonies pascales dans Portneuf, etc. En mai, un bon nombre de ces scouts ont participé avec nous à la Marche des jeunes, un pèlerinage qui se tenait annuellement au Sanctuaire Notre-Dame-du-Cap, situé au Cap-de-la-Madeleine, près de Trois-Rivières, où se retrouvaient des groupes provenant de plusieurs régions du Québec. Le contingent de la région de Québec, qui comprenait plusieurs centaines de jeunes, se rendait pour sa part en autobus à une trentaine de kilomètres en aval du sanctuaire, et cheminait par la suite pendant deux jours sur des routes secondaires à travers champs, s'arrêtant pour un coucher dans la petite ville de Champlain, les gars dans une école, les filles dans une autre. Les périodes de marche, au cours desquelles nous chantions notamment du Hugues Aufray (Debout les gars), alternaient avec des moments d'échange autour d'un thème qui avait été élaboré durant l'année précédente

par un groupe dirigé par Guy Bédard, qui était aumônier au Cégep de Sainte-Foy.

Après avoir été de simples participants à la Marche à quelques reprises, Marcel et moi faisons dorénavant partie de ce petit groupe, composé de jeunes provenant pour la plupart de milieux beaucoup plus aisés que le nôtre, les filles étudiant au Collège de Bellevue ou chez les Ursulines, les gars chez les Jésuites ou au Petit Séminaire de Québec. Je ressentais un léger sentiment d'infériorité, d'autant que j'avais passé plusieurs mois littéralement à demi édenté. Comme je souffrais de nombreuses caries aux dents supérieures, on me les avait simplement arrachées toutes, ce qui était encore malheureusement une façon fréquente de faire dans les classes populaires, et on m'avait laissé ainsi le temps que ma gencive guérisse avant de me fabriquer un dentier. De nombreuses années plus tard, une femme que j'avais à l'époque et sans beaucoup de succès courtisée me rappela bien maladroitement la gêne qu'elle avait ressentie à être avec quelqu'un que tous avaient vu édenté. Le traumatisme subi m'est encore aujourd'hui douloureux.

La cellule qui préparait et organisait la Marche des jeunes se réunissait un soir par semaine pendant une bonne partie de l'année scolaire. S'inspirant de l'École psychodynamique américaine, et particulièrement d'Eric Fromm, un sociologue et psychanalyste humaniste qui conjugait des apports de Marx et de Freud, Guy Bédard nous initiait à la quête de la connaissance de soi, à la recherche de la liberté intérieure, ainsi qu'au développement de l'empathie, cette capacité de percevoir les émotions de quelqu'un d'autre. Très bon pédagogue et brillant orateur, il excellait dans l'animation de groupes d'échange et nous y formait. Il allait jouer un rôle important dans ma vie et dans celle de Marcel au cours des trois ou quatre années suivantes. Mais pour l'instant, avec la fin de nos études collégiales, il nous fallait décider de notre avenir profes-

sionnel. Après avoir surmonté mes hésitations – le célibat ne m’inspirait pas vraiment, mais éprouvant l’appel, je me sentais contraint d’y répondre –, j’optai pour la prêtrise. Marcel fit de même. Au début du mois de mai, Marcel, Marc Parent et moi faisons de nouveau une longue marche dans Charlevoix, mais cette fois autour du fjord du Saguenay, depuis Saint-Siméon jusqu’à Tadoussac, en passant par Chicoutimi. La fonte des neiges n’est pas achevée et l’eau ruisselle un peu partout sur ce parcours où des montagnes à formes adoucies par les âges se déplacent à la vitesse de nos pas. Une fin d’après-midi, nous devons déplacer en urgence l’une de nos petites tentes que nous venons de dresser en raison d’une montée soudaine des eaux dans le champ où nous nous sommes installés. Nous couchons quelquefois dans les presbytères de villages passablement isolés et nous sommes à deux reprises surpris et amusés de déceler une relation tendre entre le curé et sa ménagère.

De retour à Québec, Marcel, Marc et moi nous engageons avec des collègues de la Marche des jeunes dans l’organisation du Rallye Tiers-Monde Québec. C’est en 1966, dans le cadre de la préparation des célébrations devant marquer le centenaire de la Confédération canadienne, qu’avait surgi l’idée de tenir une série de marches à travers le pays dans le but de sensibiliser les Canadiens à l’aide internationale et d’amasser des fonds pour la réalisation de projets de développement. À partir de 1967, et pour une dizaine d’années, de nombreuses localités du Canada anglais verront ainsi défiler annuellement des *Miles for Millions*. En 1968, séduits par un tel type d’événement, Guy Bédard et quelques autres personnes déjà impliquées dans des actions de solidarité internationale décident de créer Rallye Tiers-Monde Québec. Le premier Rallye aura lieu en 1969. Il faut préalablement mobiliser le plus grand nombre possible de marcheurs, qui auront, chacun, obtenu l’appui de commanditaires (parents, amis, organismes, entreprises, etc.) s’enga-

geant à verser un montant selon le nombre de milles effectués. La sensibilisation se fera ainsi par contamination.

Dès le début du mois de mai, notre petit groupe d'agitateurs et de propagandistes se met au travail, à temps plein. Dans le but de rencontrer le maximum de personnes à qui remettre nos imprimés, expliquer nos objectifs et lancer notre invitation, nous développons alors certaines approches qui, perfectionnées au cours des années suivantes, se révéleront très efficaces. Avant de visiter les écoles, les entreprises ou les ministères, nous cherchons à avoir l'accord des autorités par l'entremise de l'un ou l'autre des « notables » qui appuient le Rallye. Lorsque cela s'avère impossible, nous nous procurons le nom du responsable, et sans le contacter pour éviter d'avoir un refus formel, nous nous présentons dans l'institution en question en nous référant simplement à son nom. Neuf fois sur dix, cela fonctionne, et nous parcourons classes, usines ou bureaux. Dans les centres commerciaux, la stratégie est la suivante : installés dans un hall et accompagnés d'un ou deux musiciens, nous chantons jusqu'à ce que quelques dizaines de personnes se soient attroupées autour de nous ; puis, après un très bref propos annonçant le Rallye, nous abordons chacun individuellement. Journaux, télévisions et radios sont également mis à profit. Le soir, nous nous retrouvons au quartier général, dans les locaux de l'aumônerie du Cégep de Sainte-Foy, pour faire le point et préparer la journée du lendemain.

Grâce à tout cela, un beau samedi, plus de vingt mille marcheurs prennent le départ devant le Musée national des beaux-arts du Québec, situé sur la Grande Allée Ouest en bordure du parc des Champs-de-Bataille. Quelques centaines de bénévoles veillent au bon fonctionnement des choses tout au long du parcours d'une longueur de vingt-cinq milles (plus de quarante kilomètres). Pour ma part, j'anime le rassemblement de départ, pour m'installer par la

suite à différents endroits du tracé avec un groupe de musiciens et de chanteurs qui encouragent les marcheurs, dont mon père et ma sœur Pierrette qui compléteront le parcours. L'argent amassé servira à soutenir des projets de développement, entre autres, en Haute-Volta, dénommée Burkina Faso depuis 1984. Ce premier Rallye me permettra de côtoyer des personnes épatantes, des jeunes de mon âge comme Luc-André Gagnon, qui était un organisateur d'une énergie colossale, ou des plus âgés comme Jacques Ouellet, un entrepreneur qui avait créé les premières cantines mobiles, ou encore Rachel Roberge, une infirmière engagée dans les mouvements sociaux qui nous maternera longtemps, Marcel et moi.

Les deux mois suivants, je les passai de nouveau au Camp l'Appel en tant que chef de camp. Gaston Therrien ayant laissé, j'avais rencontré le supérieur provincial des Assomptionnistes dans les mois précédents afin de discuter de la continuation du camp qui allait, selon moi, exiger un plus grand investissement en argent et en personnel de la part de sa communauté. Cet engagement fut pris à la condition expresse d'ouvrir le camp à des jeunes provenant de milieux dépourvus. Ces derniers seront choisis et commandités par l'Agence familiale de Sherbrooke, l'organisme prédécesseur du Centre des services sociaux qui allait être mis en place en 1970. Ce fut une expérience exceptionnelle que d'assister et de participer à l'évolution de certains de ces enfants qui nous arrivaient amorphes ou au contraire agressifs et même destructeurs, et qui repartaient après trois ou six semaines de camp actifs, apaisés et souriants. Deux frères assomptionnistes se joignirent à l'équipe, l'un, Arthur, à titre de directeur, pour prendre en charge les questions de logistique, l'autre, Louis, ancien fermier fort comme un bœuf, pour s'occuper de l'entretien du terrain, qui en avait grand besoin. Pour secondier le frère Louis, j'invitai six membres de la troupe d'éclaireurs de Giffard, dont mon frère Marc, à passer l'été au camp. Un

père assomptionniste, Marcel Poirier, s'inséra également dans l'équipe, comme aumônier. Homme de petite taille, à la voix grave et mélodieuse, et excellent guitariste, Marcel revenait tout juste d'Europe où il avait poursuivi des études. Nous avons passé de bons moments ensemble cet été-là, à discuter ou à chanter. J'en vécus également avec Sandra, la monitrice de natation, une magnifique blonde de dix-huit ans qui m'avait plongé dans un émoi intense.

Deux semaines après la fin du camp, j'entre au Grand Séminaire de Québec. Selon l'habitude, les nouveaux sont accueillis dans le cadre d'une retraite, où s'imposent en principe le recueillement et le silence. Mais la cohorte à laquelle j'appartiens se révèle rapidement particulière, et, troublé, le prédicateur ne sait trop comment s'y prendre avec un groupe qui revendique plutôt des moments d'échange et des activités de socialisation. Quelques jours plus tard, c'est l'installation dans les locaux du Grand Séminaire, sis à l'époque sur les terrains de l'Université Laval, au moment même où le campus est en liesse à l'occasion du Festival des verts. Septembre est beau, et un soir, après le repas, je me rends à un arrêt d'autobus pour y accueillir Sandra, que je souhaitais revoir une dernière fois avant son départ pour Montréal, où elle devait poursuivre des études d'infirmière. Nous dirigeant vers le Pavillon Maurice-Pollack où se trouvent à cette période un bar et une salle de spectacle, nous croisons quelques séminaristes éberlués de me voir marcher main dans la main avec cette superbe jeune femme. Un soir de la même semaine, je retourne au *Pollack*, mais cette fois en compagnie de Marcel et de deux ou trois autres séminaristes, alors que s'y produisent Robert Charlebois et quelques autres artistes ayant collaboré à l'*Ostidcho*. J'y bois mes premières bières. En fin de soirée, de retour au Grand Séminaire, nous nous heurtons à des portes fermées. Qu'à cela ne tienne, nous grimperons sur un balcon du deu-

xième étage de l'aile droite, où sont nos chambres et où une porte devrait être déverrouillée. Nous faisons la courte échelle à l'un d'entre nous, qui réussit à se hisser. Malheureusement, même étouffés, nos rires et nos voix réveillent une des religieuses qui habitent au rez-de-chaussée et qui en seront quittes pour une bonne frousse. Leur balcon sera dorénavant éclairé toutes les nuits durant.

À la fin du mois d'octobre, nous sommes quelques séminaristes à nous engager dans la lutte contre le projet de Loi 63 (le Bill 63), qui vise à consacrer le libre-choix des parents en matière de langue d'enseignement de leurs enfants. Dans un contexte marqué à la fois par une forte baisse de la natalité des francophones et la difficulté à intégrer les nouveaux arrivants qui choisissent dans leur très grande majorité d'envoyer leurs enfants à l'école anglaise, un tel projet menace l'avenir même du fait français au Québec. Il soulève l'indignation tout autant de l'opposition parlementaire que de la société civile, milieux intellectuels et artistiques, monde syndical, etc. Dès le dépôt du projet de loi, le 23 octobre, un mouvement de protestation s'organise, revendiquant la subordination des droits individuels aux droits collectifs en matière linguistique. Les étudiants boycottent les cours et défilent dans les rues. À l'Université Laval, nous constituons des commandos qui se rendent dans les différents cégeps, et même dans quelques écoles secondaires de la région, afin d'y convaincre les étudiants de participer au mouvement.

Le 31 octobre, une manifestation réunissant plus de vingt mille personnes se tient devant le Parlement, et nous, un groupe d'étudiants de l'Université Laval, en formons le service d'ordre. Par hasard, nous nous retrouvons, Marcel et moi, en plein centre du dispositif, au beau milieu de la chaîne humaine séparant la foule des manifestants, qui scandent « Pas de violence », des centaines de policiers de l'escouade anti-émeute. À la fin des discours, dont celui

relativement incendiaire prononcé par Pierre Bourgault, et alors que le démembrement est en voie de s'effectuer, nous avons tout juste le temps de courir sur le côté pour éviter d'être coincés dans l'affrontement qui éclate entre quelques centaines de surexcités et les policiers. Les gaz lacrymogènes nous irriteront quelque peu les yeux, mais nous nous en sortirons sains et saufs. Ce ne sera pas le cas du gouvernement de l'Union nationale qui, discrédité, sera défait aux élections suivantes. Quant à la question de la politique linguistique au Québec, elle était promise à un long avenir.

Logée dans l'édifice du Grand Séminaire, la Faculté de théologie offrait des cours qui présentaient à mes yeux, comme à ceux de mes proches, un intérêt très inégal. Nous étions les enfants du Concile Vatican II, qui avait cherché à réconcilier l'Église avec le monde moderne et à proposer une interprétation renouvelée de l'Évangile comme message « pour les hommes de ce temps ». Aussi, un cours comme celui d'histoire de l'Église, qui empruntait une perspective acritique et providentialiste qui expliquait et justifiait tout par l'intervention divine, nous rebutait-il au point où nous avons demandé que le professeur soit écarté. Fondés sur le thomisme, et loin d'un Jésus libérateur, les cours de dogmatique nous assommaient aussi passablement. En revanche, les cours d'histoire et de sociologie des religions, qui étudiaient de façon scientifique le phénomène religieux dans ses manifestations historiques et contemporaines, nous passionnaient. Il en allait de même des cours d'exégèse.

Écartant tout autant une lecture fondamentaliste ou littérale qu'une interprétation symbolique arbitraire, ces derniers nous initiaient à l'examen historique et critique des textes bibliques, en tenant compte des contextes sociaux, politiques et religieux dans lesquels ils ont pris naissance. Je me souviens particulièrement d'un jeune exégète, un père rédemptoriste, qui traitait du deuxième livre

de la bible chrétienne, l'Exode. Professeur remarquable, il excellait dans la reconstitution de l'expérience de libération vécue par le peuple juif qui, guidé par son Dieu, sortait d'une terre d'esclavage, l'Égypte, pour entrer dans la Terre promise. La quête d'une telle délivrance sera au cœur de la Théologie de la libération, ce courant de pensée théologique en voie d'élaboration à l'époque en Amérique latine, et qui allait m'influencer fortement dans les années suivantes. Le Jésus qui m'intéressait était celui qui avait remis en question l'establishment religieux, qui avait critiqué en paroles et en actes l'ordre des choses existant, et pour lequel le bien des humains était la mesure de toute règle, de toute institution. À l'encontre du légalisme présent dans le judaïsme et, plus tard, dans l'islam, ce Jésus avait prescrit l'amour d'autrui et non la soumission obéissante à la volonté d'un Dieu avide de gloire.

Mis à part le petit groupe de copains avec lesquels je partageais de bons moments, mon insertion dans la vie du Grand Séminaire était toute relative. Je participais, par exemple, rarement aux offices. Plutôt que d'assister aux Laudes, qui se tenaient tôt le matin, je préférais de beaucoup retrouver quelques compagnons sur un balcon, peu avant midi, pour y réciter ou y chanter des psaumes tirés du bréviaire. Le soir, plutôt que d'assister aux Vêpres, je choisisais le plus souvent de déambuler seul, sur le terrain adjacent au Grand Séminaire, laissant mon imagination vagabonder autour de mes aspirations à la connaissance et à la reconnaissance, deux soifs ardentes que je n'arriverai jamais à apaiser. Puis, je réintérais ma chambre pour y avancer un travail scolaire ou y lire, tout en écoutant quelque musique sur un vieux tourne-disque que j'avais rafistolé. Les fins de semaine se passaient pareillement, à l'exception de celles où nous coanimions, Guy Bédard, Marcel et moi, les rencontres de partage et de réflexion que Guy organisait pour les étudiantes et les étudiants du Cégep de Sainte-Foy. Au rythme d'envi-

ron une fois par mois, nous nous retrouvions ainsi pendant deux jours avec quinze à vingt cégépiens, des jeunes différents à chaque fois, dans une maison de campagne appartenant à une communauté de religieuses et sise en haut de la falaise de Cap-Rouge. L'endroit était agréable, l'ambiance amicale, les étudiantes fort jolies, et les échanges sur le sens de la vie et le vivre-ensemble animés et authentiques. Aussi, le retour au Grand Séminaire, le dimanche en fin d'après-midi, était-il fréquemment imprégné d'une certaine tristesse. Pour la chasser, nous allions, Marcel et moi, au Ciné-Campus. Rien de tel qu'un western à la Sergio Leone pour vous changer l'humeur !

À la fin de leur première année, les séminaristes recevaient normalement les premiers ordres mineurs, ceux de portier et lecteur, une façon de marquer leur avancée graduelle vers les ordres majeurs qui interviendraient ultérieurement : sous-diaconat, diaconat et sacerdoce. Comme les autres, je formulai ma demande par écrit à l'archevêque de Québec, le cardinal Maurice Roy. Cependant, je précisai que je récusais toute idée d'y voir une accession à un état supérieur à celui des laïcs. Ma demande fut évidemment écartée, mais je décidai de revenir tout de même au Grand Séminaire l'année suivante. Entre-temps, Marcel et moi sommes encore allés passer une semaine à Percé au début du mois de mai, mais accompagnés cette fois de Marc Parent et en effectuant le retour en train plutôt qu'en autostop. Comme nous avons investi tout l'argent qui nous restait dans l'achat des billets, le trajet de plus de douze heures, sans manger, nous parut bien long.

Puis ce fut de nouveau la préparation de la tenue du Rallye Tiers-Monde, mais en étant pourvus, en l'occurrence, de meilleures ressources et d'une organisation plus solide. Notre quartier général, soutenu par un véritable secrétariat, était installé dans des locaux qui nous avaient été gracieusement offerts dans un des quartiers

centraux de Québec, le quartier Saint-Jean-Baptiste. Nous disposions de quelques véhicules prêtés, là encore gratuitement, par un concessionnaire Chrysler de la région, ce qui accroissait de beaucoup notre mobilité et nous permettait de transporter rapidement des bénévoles d'un lieu à l'autre. Le mois précédent, après avoir suivi quelques leçons données par ma sœur Pierrette dans sa minuscule Datsun 1000, et sur un terrain de stationnement - à l'époque, le cours de conduite auto n'était pas requis - j'avais réussi à passer mon permis de conduire. Mais maîtriser une grosse bagnole sur les principales artères de la ville ou, pire, dans les petites rues de la vieille ville, c'était une tout autre affaire. J'eus d'ailleurs le déplaisir de heurter un mur de pierre dans la cour du Petit Séminaire de Québec alors que je me hâtais pour arriver à temps à une station de radio où je devais donner une interview. Le Rallye fut de nouveau un succès.

Durant ce qui devait s'avérer être mon dernier été au Camp L'Appel, des parents et des amis (ma sœur Pierrette et Rachel Roberge, entre autres) vinrent y séjourner pendant de longs moments. Je me souviens particulièrement d'Yves B., venu pour quelques semaines, avant un départ pour Cuernavaca, au Centre international de documentation culturelle. Créé en 1966 par Yvan Illich, un penseur critique de la société capitaliste qui s'attaquait à l'idée de progrès et dénonçait la contre-productivité des institutions modernes (écoles, hôpitaux, etc.), ce centre attirait à l'époque de nombreux tiers-mondistes. Yves et moi avons discuté longuement des idées d'Illich. Peu après son arrivée à Cuernavaca, il m'adressa une lettre dans laquelle il me faisait part de son questionnement sur le sens de la vie et me confiait ses pensées suicidaires. Alarmé, je lui répondis rapidement, soulignant simplement le fait que nous allions tous connaître la mort et que, n'ayant qu'une vie, il valait sans doute la peine de s'y attarder. Nos chemins ne se sont plus

jamais croisés, mais je sais qu'il est devenu et est toujours un médecin en santé publique très engagé.

À la fin du camp, je passai quelques jours de vacances à Saint-Joseph-de-la-Rive en compagnie de Marcel, de Guy et d'une jeune infirmière, Rachel T., dont la grâce et la douceur cachaient malheureusement un mal-être profond que j'allais découvrir quelques années plus tard et qui allait la conduire au suicide. Nos ballades sur les berges et nos randonnées dans la montagne m'ont laissé de doux souvenirs. Nous nous régaliions de brioches et de tartes aux fruits achetées chez le boulanger du village et nous bavardions avec des gens de Québec, hauts fonctionnaires et universitaires, dont les familles passaient là leur été. Leurs enfants et d'autres jeunes du coin allaient fonder une boîte à chansons, et j'ai encore en tête le refrain d'un chant qu'ils avaient composé :

Il faut s'amener avec le vent,
Un brin de foin entre les dents,
Virer trois fois, crier, chanter,
Parler aux gens, s'mouiller les pieds,
Par La Misère ou Les Bouleaux,
On vient s'asseoir au bord de l'eau.

Après avoir effectué le retour à Québec sous une lune d'opale et bercé par la voix magnifique de Frida Boccara, j'ai réintégré le Grand Séminaire. Un soir de septembre, on cogne à la porte de ma chambre. C'est un des aumôniers de l'Université, un jésuite à la forte personnalité, qui me demande si je veux bien participer à la Montée à Saint-Benoît qui doit se tenir la fin de semaine suivante. Ma renommée d'animateur de foule étant parvenue à leurs oreilles, les organisateurs du contingent de l'Université Laval ont pensé faire appel à moi pour mettre un peu de vie dans ce pèlerinage qui ressemble à la Marche des jeunes, à cette différence qu'il regroupe des

étudiants provenant de diverses universités francophones et qu'il a lieu en Estrie, à l'abbaye de Saint-Benoît-du-Lac. J'accepte avec plaisir. Ayant revêtu ses couleurs d'automne, la région est absolument splendide et l'abbaye, bâti sur une colline qui domine le lac Memphrémagog, impressionne avec ses tourelles et ses murs de pierre entourés d'un verger de pommiers. L'expérience m'incitera à m'engager dans l'équipe responsable de la Montée subséquente, et j'aurai ainsi l'occasion de vivre, l'année suivante, une fin de semaine au monastère, en compagnie des moines et des organisateurs provenant des différentes universités, dans le but d'en préciser le thème.

Le dimanche 18 octobre, c'est une tout autre expérience qui s'offre à moi. Avec l'ensemble des séminaristes, je suis à l'île d'Orléans, dans un domaine situé à Sainte-Pétronille, pour une journée de recollection. Après le repas du midi, je profite du moment de pause pour aller marcher sur la batture, cette partie du rivage découverte à marée basse. Le temps est splendide, mais un peu frais. Aussi, je porte une veste de laine à carreaux et une petite tuque noire. En avançant vers la pointe de l'île, je découvre sur ma droite une paroi rocheuse dont je tente l'escalade. À l'instant où je me hisse au sommet, j'aperçois deux paires de bottes et je suis rapidement happé par deux policiers de la Sûreté du Québec (SQ) qui m'ordonnent d'emprunter, devant eux, un sentier. Alors qu'en marchant, je mets la main à ma poche pour prendre un papier mouchoir, un des policiers sort son arme en me criant de ne plus bouger. Le calme revenu, nous poursuivons notre route, contournons une maison sur la terrasse de laquelle se tiennent quelques personnes qui m'examinent d'un regard anxieux, et atteignons un stationnement où est garée une voiture de police à l'arrière de laquelle on m'installe.

Ainsi que je le découvrirai, nous sommes dans la propriété d'un ministre du gouvernement du Québec, Jean-Paul L'Allier. Or,

la veille, le samedi 17 octobre, le corps d'un autre ministre de ce gouvernement, celui de Pierre Laporte, a été retrouvé sans vie dans le coffre d'une voiture. Depuis le début du mois, les événements se sont succédé : le 5, enlèvement de l'attaché commercial du Royaume-Uni, James Richard Cross, par une cellule du Front de libération du Québec (FLQ) ; le 8, lecture du Manifeste du FLQ à la télévision de Radio-Canada ; le 10, enlèvement du ministre Pierre Laporte par une autre cellule ; les 15 et 16, mise en vigueur de la Loi des mesures de guerre par le gouvernement fédéral et envoi de l'armée au Québec ; le 17, découverte du corps de Pierre Laporte. Fondé en 1963, le FLQ dénonce la domination et l'exploitation des travailleurs québécois par l'élite anglophone, soutenue par une partie de l'élite francophone, et prône l'action directe et violente pour réaliser l'indépendance du Québec et établir une société sans classe.

Le dimanche 18, je suis donc interrogé par les deux policiers à qui j'explique ce qu'il en est. L'un des deux se rend à la maison des L'Allier pour téléphoner sans que je puisse l'entendre et faire rapport à ses chefs. Insatisfaits, ces derniers dépêchent un inspecteur pour m'interroger derechef. Nouveau rapport jugé aussi insatisfaisant et ordre donné à l'inspecteur de me conduire de toute urgence au quartier général de la SQ, à Québec. J'ai alors droit à une course folle, avec des passages à plus de cent kilomètres à l'heure, sur la petite route qui ceinture l'île et qui est empruntée par ce beau dimanche après-midi d'octobre par des milliers de véhicules transportant des familles venues cueillir des pommes. Alertés par la sirène stridente, et informés de ce qui se passait au Québec, les gens regardent d'un air soupçonneux ce jeune vêtue à l'image de la figure reproduite sur les documents du FLQ. Nouvel interrogatoire au quartier général où l'on accepte enfin ma version, probablement après avoir vérifié auprès des responsables du Grand Séminaire. En me ramenant, à ma demande, à Sainte-Pétronille, l'inspecteur qui

m'avait conduit au quartier général me confia que lui et ses confrères étaient absolument exténués. Alors que cette péripétie me concernant tenait de l'anecdote, il en fut tout autrement pour les cinq cents personnes (artistes, écrivains, journalistes et syndicalistes), majoritairement indépendantistes, arrêtées à cette époque. Dirigé par Pierre Elliot Trudeau, le gouvernement fédéral profitera en effet de l'extrémisme felquiste pour s'attaquer à tous les souverainistes.

Tout au cours de l'année scolaire 70-71, Marcel et moi avons continué à coanimer avec Guy les rencontres de partage et de réflexion organisées pour les étudiantes et les étudiants du Cégep de Sainte-Foy. Un de ses amis prêtre, Claude Dubeau, un gaillard coloré et très attachant, y participait aussi. Cette année-là, Guy avait délaissé sa chambre d'aumônier au cégep et habitait, avec quelques étudiantes et étudiants, une maison voisine de celle où se tenaient les rencontres. Un dimanche soir, en plein cœur de l'hiver, Marcel et moi y sommes passés et y avons fait la connaissance d'une jeune femme, Denise C., qui s'y trouvait en compagnie de sa toute petite fille. Denise nous a tous les deux fortement impressionnés et, pour Marcel, cette rencontre inattendue allait connaître un certain avenir. Cet hiver fût également ponctué par quelques sessions de formation organisées dans le cadre des activités de Rallye Tiers-Monde, dont une, animée par Renaud Bernardin, un professeur de cégep originaire d'Haïti, m'a beaucoup marqué. Associées à de nombreuses lectures traitant de la décolonisation – les livres de Frantz Fanon, par exemple –, ces sessions nous permettaient d'approfondir des questions touchant le développement et la solidarité internationale. Engagés au départ dans une perspective d'aide ou de soutien au développement par l'apport de ressources financières et technologiques, nous avons appris graduellement à porter un regard plus analytique et plus critique sur les réalités du sous-développement

et sur les effets de la domination néo-colonialiste. Bien sûr, tous au Rallye ne partageaient pas cette analyse, et les débats avec certains membres du Conseil d'administration étaient parfois houleux – je pense ici, entre autres, à son président, Pierre F. Côté, qui était à l'époque greffier de la ville de Québec et qui sera ultérieurement davantage connu comme directeur général des élections du Québec.

Par ailleurs, la réflexion concernant mon avenir était en voie de se cristalliser. La prêtrise m'apparaissait de moins en moins correspondre à mes aspirations. À l'instar de milliers de clercs, de frères et de sœurs qui avaient abandonné la vie religieuse – le sommet de cette vague de départs s'est situé entre 1968 et 1973 –, la plupart des prêtres dont j'avais envié la situation, le mode de vie et la forme d'action (notamment, Pierre Vézina et Guy Bédard) avaient quitté le sacerdoce ou envisageaient de toute évidence de le faire. Ceux qui restaient se consacraient à une pratique plus traditionnelle, faite de service liturgique et d'accompagnement spirituel, ce qui ne m'intéressait pas du tout. Et puis, il y avait bien sûr la question du célibat qui intervenait pour moi comme pour les autres. Au tout début de l'année 1971, je décidai donc de changer d'orientation, ce qui, je pense, ne surprit personne. Pour des raisons sans doute en partie similaires, mais quelques mois plus tard, Marcel résolut lui aussi de laisser. Avec l'accord des autorités, nous choisîmes tout de même de résider au Grand Séminaire jusqu'à la fin du trimestre. Pour l'année suivante, au cours de laquelle nous devons terminer notre baccalauréat en théologie, nous reçûmes de Guy l'offre d'aller habiter avec lui à Cap-Rouge, dans la maison même où nous tenions depuis deux ans les rencontres avec les cégépiens, et qu'il venait d'acheter à la communauté de religieuses qui la possédait.

En mai, ce fut de nouveau la préparation et la tenue du Rallye. Convaincu que celui-ci devait intensifier son action de sensibilisation et d'éducation de la population québécoise à l'égard du

développement international, j'entraînai par ailleurs trois confrères (Marcel, Luc-André Gagnon et Louis Painchaud) dans l'élaboration d'un projet qui fut accepté par le conseil d'administration. L'idée était de nous embaucher tous les quatre à mi-temps – étudiants en théologie, nous allions nous organiser pour concentrer nos cours dans les avant-midis – pour réaliser des interventions de formation dans les écoles secondaires et les cégeps de la région. L'équipe devait se mettre au travail en septembre suivant. Entretemps, Marcel et moi allions occuper un emploi d'été de guide, chauffeur, animateur chez Tourbec, une agence de voyage pour la jeunesse qui était installée à Montréal. Le travail consistait à conduire des groupes de jeunes Québécois ou étrangers, de quatorze à dix-sept ans ou de dix-huit ans et plus, à travers des régions du Québec (Québec, Saguenay-Lac-Saint-Jean, Côte-Nord, Gaspésie). C'est Marcel qui avait eu vent de l'appel de candidatures pour cet emploi rémunérateur et hors du commun. Pour postuler, il nous fallait faire parvenir un texte de plusieurs pages narrant un voyage. Dans le but de contourner la phobie de la narration qui m'habitait depuis l'enfance, j'écrivis une courte lettre dans laquelle je questionnais la pertinence d'utiliser un tel moyen de sélection, et je précisais que dans le cas où l'on recherchait de bons guides animateurs et non de bons écrivains, je croyais posséder toutes les compétences requises. Tout comme Marcel, je fus convoqué en entrevue, et nous fûmes tous les deux embauchés. Un beau matin du mois de juin 1971, Dominique Bergeron, un de nos copains, un chansonnier que Marcel accompagnait à la guitare, nous conduisit à Montréal où j'allais aborder une nouvelle étape de vie.

DES ANNÉES DE FOUGUE

Cela fait plus de deux heures que je conduis le minibus qui transporte le groupe des guides animateurs de Tourbec. Malgré mes inquiétudes et comme les autres guides à l'exception du plus fanfaron, j'ai réussi dans une semaine précédente à obtenir mon permis de chauffeur d'autobus. Nous avons quitté, ce matin, l'auberge de jeunesse de Saint-Gédéon, sur les bords du lac Saint-Jean, pour nous rendre à Baie-Comeau, sur la Côte-Nord. C'était à mon tour de prendre le volant. Jusqu'à Chicoutimi (rebaptisée Saguenay, en 2002), les choses se sont très bien passées. En revanche, forcé à partir de là d'emprunter une route non asphaltée, j'ai senti le stress me gagner. Heureusement, nous voici à Sacré-Cœur et il ne nous reste qu'une quinzaine de kilomètres à parcourir avant d'arriver à Tadoussac et de retrouver une chaussée asphaltée. Cependant, à la sortie du village, je fais soudainement face à un poids lourd, une énorme semi-remorque, qui roule quasiment en plein milieu de la route. Je serre à droite, mais un peu trop. Mon véhicule s'enlise alors dans le gravier qui y est beaucoup plus épais et je n'arrive pas à redresser. Le minibus termine sa course embourbé dans le sable et verse dans un fossé de près d'un mètre de profondeur. Comme je ne parviens pas à ouvrir ma portière qui est littéralement au-dessus de moi, je descends la vitre et m'extrais par la fenêtre avant d'aider les autres passagers à faire de même.

Le choc a été assez brutal, mais par bonheur seule une guide souffre d'une légère blessure au genou. Deux membres du groupe se rendent à Tadoussac en autostop – il n'y a pas de téléphone portable à l'époque – et nous reviennent à bord d'une dépanneuse qui

tire le minibus hors du fossé et le remorque jusqu'à un garage où l'on constate que seul le miroir de droite a été endommagé et que le châssis du véhicule n'a pas été touché. Nous pouvons donc repartir. Arguant que j'allais avoir à conduire ce type de minibus tout l'été venant et qu'il me fallait éviter de laisser l'anxiété me gagner, le responsable du groupe, Robert Perrault, un futur ministre dans le cabinet de Lucien Bouchard, me signifie que c'est à moi de reprendre le volant, ce que je fais. Nous poursuivrons ainsi le circuit établi pour les groupes de jeunes que nous accompagnerons dans les deux mois suivants, découvrant avant eux les lieux de séjour et les attraits touristiques de l'itinéraire.

J'eus la chance de guider, entre autres, une cohorte de syndicalistes français de dix-huit à trente-cinq ans, venus au Québec dans le cadre des voyages organisés par l'Office franco-québécois pour la jeunesse (OFQJ). La comparaison des deux sociétés sur les plans social, politique et culturel était fort instructive, et les discussions captivantes. Captivante fut également ma rencontre avec la Québécoise à l'emploi de l'OFQJ qui accompagnait le groupe. Non seulement Louise V. était absolument charmante, mais étant associée à l'Agence de presse libre du Québec, un bureau de presse dédié aux luttes populaires et syndicales, elle me fit entrevoir pour la première fois l'univers de l'extrême gauche québécoise. Ce fut un été fort agréable, mais relativement fatigant du fait que nous étions constamment en activité avec des jeunes qui comptaient profiter au maximum de leur périple.

Entre chaque voyage, qui durait normalement deux semaines, nous n'avions qu'une ou deux journées de relâche. Tout comme Marcel, je gîtai dans ces moments de repos dans une maison appartenant aux Rédemptoristes, sur Côte-des-Neiges. Un père que nous avons connu à Québec et qui y résidait désormais nous en avait ouvert les portes. Aiguilleur-réalisateur affecté à l'informa-

tion à Radio-Canada, il nous avait également permis d'assister depuis son bureau de travail à un bulletin de nouvelles présenté par Bernard Derome, dont les contorsions du visage ébauchées au cours des entractes m'avaient frappé. Ce ne fut évidemment ni la seule, ni la plus importante de mes découvertes faites cet été-là. Fraichement sorti du Grand Séminaire, et soudainement immergé dans une jeunesse aux mœurs sexuelles libérées, je pris conscience de mon absence totale de vie sexuelle. La rencontre de jeunes femmes émancipées ne soulevait chez moi aucun problème d'ordre moral, mais je me sentais encore plus malhabile dans une relation sexuelle qu'au volant d'une voiture ! Ma misère sexuelle allait perdurer pendant plusieurs années. Marcel eut plus de chance. À la fin du mois d'août, avant la reprise des cours, nous sommes retournés à Saint-Joseph-de-la-Rive pour quelques jours de vacances, mais cette fois en compagnie de Rachel Roberge et de Denise C., cette jeune femme que nous avions rencontrée chez Guy Bédard l'hiver précédent. Appelée à durer plus de deux ans, une relation amoureuse se noua alors entre Marcel et Denise.

En septembre, concurremment aux études, Luc-André Gagnon, Louis Painchaud, Marcel et moi nous sommes mis au travail pour donner forme au projet de sensibilisation et d'éducation au développement international retenu par le conseil d'administration de Rallye Tiers-Monde. Après avoir réglé un certain nombre de questions d'ordre organisationnel concernant notre lieu et nos outils de travail, nous nous sommes attelés à l'élaboration des contenus que nous comptons transmettre lors de nos interventions dans les écoles et les cégeps. Ce dernier défi m'apparut quasi impossible à relever. Je n'avais qu'une compréhension limitée, voire superficielle, des causes du sous-développement. Les trajectoires historiques empruntées par les pays en voie de développement et les enjeux auxquels ils étaient confrontés m'étaient en bonne partie

inconnus. Accablé sous une foule d'interrogations, et dénué de théories explicatives fondées, je me sentais incapable de produire des exposés pertinents touchant le développement international. Pour être à la hauteur, il me fallait, me semblait-il, effectuer au préalable de nombreuses études et recherches indispensables. Nous ne disposions évidemment pas du temps nécessaire pour un tel programme dans le cadre du projet. Il me faudra d'ailleurs plusieurs décennies pour le réaliser. Je fis part de mon malaise à Guy, qui m'offrit de travailler avec lui à l'animation pastorale au Cégep de Sainte-Foy, ce que j'acceptai volontiers. Guy Rouleau, un ancien coopérant en Haïti que Rachel Roberge connaissait, me remplaça dans l'équipe qui, ne partageant pas mes doutes, s'engagea avec professionnalisme dans le projet. Nommé membre de son conseil d'administration, je conservai tout de même mon affiliation au Ral-lye.

Au Cégep, en accord avec les autorités qui trouvaient elles aussi que ce bel et vaste espace était peu occupé, Guy avait fait transformer la chapelle en un lieu de méditation. Débarrassée des bancs et circonscrite par un cercle de hauts panneaux en toile d'une couleur discrète qui laissait filtrer la lumière, la zone centrale était dorénavant occupée par une série de chaises basses, sans bras ni pieds, deux enceintes acoustiques colossales et un écran. La Margelle, ainsi que le lieu avait été dénommé en référence à l'assise qui forme le rebord d'un puits ou d'une fontaine, respirait le calme et la sérénité. On pouvait y assister à des rencontres avec des personnes qui se distinguaient par leurs hautes qualités morales et spirituelles. Je me souviens, entre autres, de la venue de Lanza del Vasto, ce philosophe italien qui, s'inspirant de Gandhi, qu'il avait côtoyé, avait fondé les communautés de l'Arche, ces écovillages prônant un rapport redéfini à la spiritualité, aux valeurs occidentales et au développement, et incarnant la simplicité volontaire.

En dehors de ces activités particulières, la Margelle visait à favoriser la quiétude et le recueillement en offrant un environnement qui y soit propice, dont un diaporama thématique (une projection très lente de diapositives sur un fond sonore composé de musiques, de chansons, de poèmes et de bruits de la nature) qui était renouvelé à chaque semaine. En plus d'assurer l'accueil et le respect du lieu, mon travail consistait à élaborer ces diaporamas, de concert avec un groupe d'étudiantes et d'étudiants. Ces derniers m'ont alors fait découvrir de nombreux groupes musicaux, comme les Moody Blues par exemple, qui venaient de lancer *A Question of Balance*, ou encore Emerson, Lake and Palmer, dont l'interprétation de *Pictures at an Exhibition* de Moussorgski me plaisait beaucoup. Denise C., la compagne de Marcel, qui possédait une belle collection de disques, m'a pour sa part fait connaître un Leonard Cohen et plusieurs autres auteurs compositeurs.

Idéalement située sur un vaste terrain allant depuis la falaise donnant sur le fleuve Saint-Laurent jusqu'à la rue Saint-Félix, face au golf de Cap-Rouge, la maison de Guy était fort hospitalière et passablement fréquentée les fins de semaine, entre autres par Denise et sa fille. Les rencontres de partage et de réflexion organisées pour les étudiantes et les étudiants du Cégep de Sainte-Foy se poursuivaient, mais se tenaient désormais le plus souvent ailleurs, et étaient généralement coanimées par Claude Dubeau et moi, Guy et Marcel y étant moins assidus. Cet hiver-là, comme bien d'autres Québécois, jeunes et moins jeunes, j'adoptai la pratique du ski de fond. Les trois années précédentes, j'avais été initié au ski alpin par Marcel, qui en faisait depuis son tout jeune âge. Excellente skieuse, sa sœur Lisette nous emmenait régulièrement sur les pistes du mont Sainte-Anne, situé à quarante kilomètres en aval de Québec et culminant à huit cents mètres. Mais c'était un sport relativement coûteux et assez exigeant. Pour le ski de fond, les frais encourus (achat

de l'équipement et des vêtements, et droits d'entrées) étaient moins importants, et les habiletés à déployer moins grandes. Aussi, était-il à l'époque en voie de devenir très populaire, et les centres où l'on pouvait en faire se multipliaient.

Ce mouvement s'inscrivait d'ailleurs dans une évolution plus générale qui voyait les adultes poursuivre la pratique des sports, contrairement à ce qui prévalait dans la société québécoise traditionnelle où celle-ci était pour l'essentiel réservée à la jeunesse. Et puis, quel plaisir qu'une randonnée dans une forêt de conifères chargés de flocons, sous un soleil qui rehausse les blancs, les verts et les bleus, et où ne se font entendre que le frottement léger des skis sur la neige et le chant des mésanges et des geais. Nous étions un petit groupe à nous y adonner régulièrement, dont Catherine Boé, une Française magnifique qui séjournait à Québec, à l'époque, avec sa famille. Son mari, François, expert en aménagement du territoire et en développement régional, travaillant alors avec des équipes de fonctionnaires québécois, Catherine collaborait à l'animation pastorale au Cégep de Sainte-Foy et au Rallye. Au cours de nos randonnées, elle me faisait souvent remarquer la limpidité et la visibilité exceptionnelles du ciel dans la région de Québec. Il m'arrivera également fréquemment de faire du ski de fond avec des membres de ma famille, dont ma mère qui appréciait beaucoup ce sport.

Pendant les vacances de Noël, Marcel et moi avons été de nouveau engagés par Tourbec pour accompagner deux groupes d'une vingtaine de jeunes adultes chacun, des gars et des filles provenant majoritairement du Québec et de la France, lors de leur séjour au pays ancestral des Montagnais (les Innus) de Betsiamites, dans la région de la Côte-Nord. L'un des groupes devait s'installer dans des baraques établies à quelque cent quarante kilomètres au nord de Baie Comeau, le long de la route conduisant à Manic-5, ce vaste aménagement hydroélectrique de la rivière Manicouagan.

L'autre groupe allait camper sur le territoire de chasse de la dernière famille innue y passant l'hiver, un territoire situé à environ deux cent quarante kilomètres au nord de Manic-5, le long de la rivière aux Outardes. Les conditions dans lesquelles allait évoluer le deuxième groupe présentaient *a priori* plus d'intérêt. Aussi, lors d'une rencontre préparatoire tenue à l'hôtel Iroquois, dans le Vieux-Montréal, Marcel et moi avons-nous tiré à pile ou face pour déterminer celui d'entre nous deux qui en profiterait. Le sort m'a favorisé.

Le 26 décembre, par une froide matinée, la cohorte de Québec monte à bord de l'autobus en provenance de Montréal et, toute la troupe réunie, nous poursuivons la route jusqu'à Sault-au-Mouton, à deux cent quatre-vingts kilomètres en aval de Québec. Nous faisons halte à l'auberge de jeunesse du village afin de nous restaurer et de dormir quelques heures. Puis, dans la nuit glaciale, l'autobus reprend la route, s'arrêtant à Betsiamites où les trois Montagnais qui doivent nous accompagner – deux se joindront au groupe de Marcel et un au mien – montent à bord et où nous chargeons vivres, haches, matériel de piégeage et raquettes. Le froid est tellement intense que le système de chauffage du bus n'arrive pas à dégivrer les vitres non plus qu'à nous réchauffer. Marcel et moi informons nos compagnons de l'importance de nous surveiller les uns les autres à la descente du bus afin de détecter rapidement les possibles engelures au visage. À ma surprise, je suis le premier à présenter une telle engelure lorsqu'aux premières lueurs du jour, nous atteignons enfin le lac près duquel Marcel et son groupe doivent s'installer et sur lequel nous attend le *Cessna Skyhawk* qui doit nous emmener, mon groupe et moi, à notre campement. Pour nous y conduire tous, le *Cessna*, un avion monomoteur à quatre places, devra faire de nombreux allers-retours qui s'échelonneront sur plus d'une journée. Une partie du groupe devra donc passer la nuit sur place. Or, rien n'a été prévu à cet effet – l'aventure est une première

pour Tourbec et, comme nous le découvrirons au fur et à mesure, l'organisation a été quelque peu défectueuse. Pendant que le *Cessna* effectue son premier aller, avec à son bord, entre autres, notre accompagnateur montagnais, nous réussissons à nous introduire dans un chalet du bord du lac que nous pourrons squatter pendant les prochaines vingt-quatre heures. Après m'être assuré de l'approvisionnement en vivres et en bois de chauffage de cette installation temporaire, je prends le dernier vol de l'après-midi.

À l'arrivée, alors que la nuit tombe déjà, je suis accueilli par la famille qui nous reçoit, Côme St-Onge, sa femme et leur fille Desanges. Côme m'invite à m'installer dans un tipi qu'il a dressé pour moi, le « chef », à une centaine de mètres des deux tipis où cuisinent et dorment sa famille, et en face de la grande tente qui hébergera mon groupe. En compagnie des deux gars qui étaient du même vol que moi, de Côme et du Montagnais qui nous accompagne depuis Betsiamites, nous nous y rendons pour partager un repas composé de pain bannik (pain traditionnel amérindien) et de morceaux de lièvre bouillis, dont une tête qui m'est réservée et que j'arrive à gruger. Tout en le remerciant, j'explique à Côme que je préfère loger avec le gros de mes gens. Laissant le tipi à mes deux compagnons, je m'installe donc dans la grande tente où, exténués, les autres dorment déjà, allongés sur un lit de branches de conifères entre deux poêles à bois. En raison de l'énergie colossale dépensée dans notre lutte contre le froid, nos premières nuits seront en effet très longues. Après avoir coupé et transporté le bois de chauffage en matinée, et fait en raquettes (des raquettes larges et courtes de type « patte d'ours ») le tour des sentiers où sont posés les collets destinés à prendre les lièvres en après-midi, tous sont sous la tente vers seize heures et plusieurs s'assoupissent dès le repas de bannik et de lièvre bouilli expédié.

Car la nourriture s'avère très peu variée. Nous n'avons apporté que de la farine, de la poudre à pâte, du sucre et du sel pour la bannik, un peu de fèves et du thé, escomptant recueillir toutes sortes de viande par le piégeage. Or, avec les grands froids qui sévissent, les animaux à fourrure se déplacent très peu. Nous pourrions tout de même consommer de la perdrix à quelques reprises grâce à Desanges qui s'est révélée extrêmement douée pour le tir à la carabine. Et le premier de l'an, nous aurons le plaisir de goûter un castor que Côme avait piégé quelques semaines avant notre arrivée. En ce même jour, le froid s'étant fait moins intense, nous passerons un bon moment de la soirée à l'extérieur, en chantant et en dansant au son du tambour chamannique battu par Côme. J'aurai personnellement la chance de passer quelques soirées avec ce dernier, à son tipi, à l'écouter me narrer avec beaucoup d'humour sa vie d'antan, dont ses allers-retours en canot, et comprenant de nombreux portages, depuis Betsiamites jusqu'à son territoire de chasse. En raison d'une forte tempête, notre propre voyage de retour commencera une journée plus tard que prévu. En outre, lors du premier atterrissage sur la rivière glacée, de l'huile gicle dans le pare-brise du *Cessna*. En accord avec le pilote, je demande alors à deux anciens copains de la Marche des jeunes qui étaient du groupe de l'accompagner pour un retour incertain, apportant au cas où haches et vivres pour quelques jours. Finalement, le vol s'effectuera sans problème et, après une légère réparation, l'avion nous reviendra.

De retour à Québec depuis quelques semaines, je ressens de fortes démangeaisons au cuir chevelu. À la clinique médicale de l'Université Laval, un médecin, me gratifiant d'un sourire amusé, m'informa que j'avais ramené de mon équipée non seulement de beaux souvenirs, mais aussi des poux de tête. Attaché à l'abondante chevelure et à l'ample barbe que j'avais à l'époque, je refusai de me faire raser et choisis plutôt d'utiliser un shampoing médicamen-

teux et un peigne fin, qui, heureusement, firent l'affaire. En février, Robert Perrault, de Tourbec, me contacta pour m'offrir un poste permanent de concepteur animateur de voyages en Europe. Il s'agissait de m'y installer afin d'y organiser les circuits, d'y négocier les contrats avec les différents prestataires de services (hôtellerie, transport, etc.), d'y accueillir les voyageurs et de leur servir de guide dans les divers itinéraires. L'offre était très alléchante. Pourtant, je la refusai, pour plusieurs raisons. Premièrement, on me demandait de partir le plus rapidement possible pour l'Europe afin d'y préparer les voyages de l'été suivant. Or, cela impliquait que j'abandonne mes études en cours sans obtenir mon diplôme universitaire, ce qui ne me semblait pas vraiment souhaitable. Deuxièmement, sans être précises, mes aspirations pour le futur concernaient davantage l'action militante et la vie intellectuelle, et le poste qui m'était offert ne m'apparaissait pas la meilleure avenue pour y accéder. Enfin, j'avais assurément la crainte de me retrouver seul, sans Marcel, dont l'amitié m'assurait une assise psychologique solide depuis plusieurs années. Je terminai donc mon année scolaire tout en entamant ma recherche d'emploi. Car il était impensable pour moi de poursuivre des études à temps plein, d'entreprendre une maîtrise, par exemple, ce que très peu de gens faisaient d'ailleurs à l'époque. Non seulement je devais gagner ma vie, mais j'avais le goût de l'action et me sentais davantage outillé pour celle-ci que pour des études avancées.

En 1972, la détention d'un baccalauréat en théologie donnait accès à deux professions dans le système d'éducation québécois : animateur de pastorale ou enseignant. Optant pour la seconde, je fis des demandes d'emploi dans quelques commissions scolaires de la grande région de Québec. Ayant effectué un choix semblable, Marcel fit de même et nous fûmes embauchés tous les deux par la Commission scolaire régionale Louis-Fréchette pour enseigner à l'École

polyvalente Benoît-Vachon, située à Sainte-Marie de Beauce, à environ cinquante kilomètres au sud de Québec. Cet été-là, Marcel travailla de nouveau comme guide animateur chez Tourbec. Pour ma part, j'entrepris à l'Université Laval le certificat en enseignement que tout titulaire d'un diplôme dans une discipline particulière devait compléter afin d'obtenir son permis d'enseigner au secondaire ou au collégial. Ayant le temps, et disposant de la voiture de ma sœur Hélène – elle venait d'acheter sa Datsun 1000 à notre sœur Pierrette, et n'avait pas encore son permis de conduire, alors que je n'allais pour ma part acheter ma première voiture qu'à la fin du mois d'août –, je consacrai quelques jours à sillonner les rangs et les villages des alentours de Sainte-Marie, en compagnie de ma mère, dans le but de nous trouver, à Marcel et moi, un logement. Nous dénichâmes finalement un petit appartement de quatre pièces et demie plutôt vieillot, dans le village de Scott-Jonction, à environ huit kilomètres de Sainte-Marie. Mes parents me donnèrent de quoi le meubler modestement, et mon père vint y passer deux jours pour m'aider à le peindre. Le logement se révélera correct, mais mal insonorisé. Aussi, entendrons-nous souvent au cours des mois suivants les cris lamentables lancés par la femme d'à côté à son malheureux enfant. La rivière Chaudière étant à deux pas, nous pourrions nous promener régulièrement le long de ses berges, et même la descendre en canot à l'occasion d'un samedi automnal ensoleillé.

Construite quelques années auparavant sur un très beau site à l'époque excentré, une colline dominant la Vallée de la Chaudière, la polyvalente accueillait quelque mille cinq cents étudiants et étudiantes de la première à la cinquième secondaire. Par une superbe journée de la fin du mois d'août, Marcel et moi nous y sommes joints au corps enseignant à l'occasion des journées pédagogiques préparatoires à la rentrée des classes. En dehors des séances plénières au cours desquelles les membres de la direction nous ont pré-

senté le plan d'action de l'année et traité de quelques problématiques particulières, dont la question du port d'un costume obligatoire pour les filles qui devait être abandonné cette année-là, nous sommes retrouvés dans le local de notre département avec la dizaine d'enseignantes et d'enseignants qui assuraient les cours de catéchèse et d'enseignement moral et religieux. Nos compagnons étaient extrêmement accueillants, et nous avons noué rapidement des relations amicales avec eux, particulièrement avec Gaston Simard, avec qui nous avons entamé une amitié qui s'est révélée durable.

Suivant mon souhait, il fut entendu que j'allais dispenser le cours de science religieuse en secondaire 5. Comme le programme proposé ne m'inspirait pas vraiment et que, de toute manière, j'aspirais à concevoir mon propre cours, je me mis promptement à l'élaboration de mes contenus. Je décidai de structurer le cours en quatre volets, touchant chacun une des dimensions suivantes : l'économique, le politique, le culturel et le religieux. Visant à rendre les étudiants plus aptes à comprendre le monde dans lequel ils vivaient et à devenir des citoyens éclairés, responsables et engagés, je tentai de dégager pour chaque dimension la nature des principaux problèmes auxquels nos sociétés étaient confrontées et les valeurs devant inspirer les actions à mener afin de leur faire face. Mes sources étaient fort limitées, mais s'ajoutait tout de même à mes lectures personnelles le fruit de mes discussions avec certains membres d'organismes de soutien au développement international avec lesquels j'étais toujours en relation. Je me souviens particulièrement de Denis Thibault, un ancien missionnaire en Amérique latine qui dirigeait à l'époque Carrefour Tiers-Monde, qui m'éveillait à l'anthropologie sociale et culturelle. Je m'efforçais de tirer le maximum de profit de ces différents apports dans la préparation de mes leçons, qui empruntaient essentiellement la forme de l'exposé.

Mis à part les deux soirs par semaine où je devais me rendre à l'Université Laval pour assister aux cours dispensés dans le cadre de mon certificat en enseignement – des cours en psychologie cognitive, en psychologie du développement, en didactique et en évaluation qui m'intéressaient assez peu –, je consacrais mes soirées à concevoir et à rédiger les exposés que j'allais avoir à donner à plusieurs reprises puisque j'enseignais à plusieurs groupes. Les séances duraient cinquante minutes, et les journées où elles s'enchaînaient à quatre ou cinq, j'en perdais quasiment la voix du fait, entre autres, de la poussière de craie absorbée pendant l'écriture au tableau noir ou l'effacement de celui-ci. Les étudiants étaient en général attentifs – je cherchais à les intéresser en étant le plus vivant possible, illustrant mes propos d'exemples parlants sinon frappants et amusants –, et les évaluations démontraient une compréhension relativement bonne, même si inégale, de la matière présentée.

En 1972, au moment où j'aborde le monde de l'enseignement, la vie syndicale y est intense, bourdonnante. Le syndicalisme enseignant avait beaucoup évolué depuis les années 1940. Constituée en 1946 en vue de défendre et de promouvoir la profession enseignante, la Corporation générale des instituteurs et des institutrices catholiques de la province de Québec (CIC) va se transformer graduellement. En 1967, elle devient la Corporation des enseignants du Québec, un syndicat professionnel déconfessionnalisé qui opte pour une action syndicale aussi importante que l'action professionnelle. Puis, en 1970-1971, la corporation se métamorphose en centrale syndicale, la Centrale de l'enseignement du Québec (CEQ), qui accueille différentes catégories de personnel regroupées en fédérations, et s'ouvre à l'action sociopolitique visant des enjeux de société. Un Comité d'action sociale est mis en place au central alors que des Comités d'action politique voient le jour dans les syndicats locaux. Entre 1970 et 1972, les luttes syndicales contre l'État et le

patronat se durcissent. Dans un climat d'effervescence où la société civile exprime de fortes attentes pour un Québec plus libre et plus juste, les centrales syndicales lancent des manifestes : la Confédération des syndicats nationaux (CSN), *Ne comptons que sur nos propres moyens* ; la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ), *l'État, rouage de notre exploitation* ; la CEQ, *L'école au service de la classe dominante*.

Tirant la leçon des rondes de négociation antérieures où, s'étant présentées séparément devant l'État, elles n'avaient pu infléchir les positions gouvernementales, les centrales syndicales se coalisent dans un Front commun. Leurs demandes touchent la rémunération (minimum salarial de 100 \$ par semaine, équité salariale, indexation), la sécurité d'emploi, les avantages sociaux (régimes de retraite, assurances, congés de maladie, congés de maternité) et le perfectionnement. Le 9 mars 1972, devant le refus du gouvernement de reconnaître le Front commun et l'absence d'avancées aux tables sectorielles de négociation (santé, collèges, commissions scolaires, fonction publique), les centrales procèdent à un vote portant sur les offres patronales et un mandat de grève. Les résultats sont convaincants : plus de 80 % des syndiqués participent au vote (93,5 % à la CEQ) et plus de 70 % refusent les offres patronales et accordent un mandat de grève (71 % à la CEQ). À peine quelques jours après le vote, le gouvernement reconnaît l'existence du Front commun et accepte de négocier à une table centrale les sujets soumis.

Toutefois, le 28 mars, devant le peu de résultats, le Front commun décrète une grève d'avertissement d'une journée. Puis, le 11 avril, les négociations stagnant toujours, il déclenche la grève générale illimitée. Dix jours plus tard, le gouvernement fait adopter une loi spéciale très sévère imposant le retour au travail. Les centrales tiennent très (trop) rapidement un nouveau vote, mais moins de 50 % des syndiqués se prononcent (66,4 % à la CEQ) et, parmi

eux, à peine un sur deux se déclare prêt à désobéir à la loi (53 % à la CEQ, où certains syndiqués en garderont une certaine rancune à l'égard des autres centrales). Les employés reprennent progressivement le travail. Néanmoins, le 9 mai, les présidents des trois centrales étant condamnés à un an de prison pour avoir encouragé leurs membres à désobéir à la loi spéciale, l'agitation reprend : débrayages illicites, blocus de certaines routes, occupations de postes de radio afin d'y diffuser des messages, etc. Ayant fait appel, les présidents sont libérés le 24 mai – ils retourneront en prison en février 1973 pour y purger la fin de leur sentence – et, le gouvernement ayant déposé de nouvelles propositions, les négociations reprennent. Au cours de l'automne, des ententes seront signées à toutes les tables sectorielles, sauf à celle des commissions scolaires et à la table centrale pour lesquelles un décret sera finalement adopté le 15 décembre 1972.

Dans mes premiers mois à la polyvalente, l'activité syndicale était donc encore relativement intense, les assemblées générales se succédant les unes les autres. J'y assistais bien sûr, même si j'étais assez peu intéressé par les relations de travail, la définition et l'application de la convention collective me laissant un peu froid. Avec Marcel et Gaston Simard, je me suis cependant impliqué dans le Comité d'action politique de notre Syndicat des enseignants de Louis-Frédette. Nous avons ainsi participé à des sessions de formation dispensées par des permanents de la Centrale – je me souviens, entre autres, d'Adrien Roy, qui était captivant – et nous sommes engagés dans la réalisation d'enquêtes et l'organisation de journées pédagogiques portant sur le rôle de l'école et de l'enseignant. Choisi comme délégué, j'ai également pris part au Congrès général de la Centrale au cours des deux années suivantes, en juillet 1973 à Québec, et en juin 1974 à Rivière-du-Loup. À cette dernière occasion, j'ai beaucoup appris des discussions menées au sein de notre délégation.

tion, au cours des réunions préparatoires où nous étudions, avec l'aide d'André Therrien, qui venait tout juste de laisser la vice-présidence de la Centrale, les diverses propositions soumises par les syndicats affiliés. Mais ce sont sans doute les débats animés tenus lors des séances du Congrès réunissant plus de mille représentants qui m'ont le plus impressionné. Amorcée dès le départ autour des questions de procédures, la polémique était vive et certains discours étaient de véritables pièces d'anthologie. Mon initiation à la vie syndicale allait connaître une suite quelques années plus tard.

Au cours de notre premier trimestre dans la Beauce, Marcel et moi, encore peu intégrés dans le milieu, quittons le plus souvent la région pendant les fins de semaine. Marcel faisait régulièrement route vers Trois-Rivières où était allée s'installer sa compagne Denise, ou se rendait chez ses parents. Quant à moi, si je visitais aussi de temps en temps ma famille, je me dirigeais le plus souvent vers Cap-Rouge où des copains, dont Rachel Roberge, avaient loué une belle et grande maison où se tenaient des soirées fort agréables, propices à des aventures amoureuses, mais dans lesquelles je me montrais malheureusement toujours aussi malhabile. Je profitais également de leur hospitalité pour participer à certaines activités organisées sur l'un ou l'autre des campus étudiants. Je me souviens, entre autres, d'avoir aidé à monter et démonter le décor pour le spectacle *Aimons-nous les uns les autres* de Michel Conte, un chorégraphe et auteur-compositeur de talent. Inspirée d'un poème de l'auteur américain Longfellow abordant la tragédie acadienne, sa chanson *Évangéline*, interprétée par Isabelle Pierre et reprise de façon remarquable par Marie-Jo Thério, m'émeut encore aujourd'hui profondément. À la Noël, je fus tout fier de pouvoir offrir pour la première fois un cadeau à chacun de mes frères et sœurs et à mes parents. Avec un salaire de 7 200\$, et malgré deux prêts à rembourser progressivement (3 100\$ pour mes prêts étu-

dians contractés dans les six années précédentes, et 3 100\$ pour mon prêt automobile), j'avais désormais des économies.

À compter de l'hiver 1973, Marcel, qui avait mis fin à sa relation avec Denise, et moi nous sommes davantage insérés dans le milieu beauceron : participation aux activités du club social du personnel de la polyvalente ; parties de hockey ou de ballon-balai sur glace à l'aréna de Sainte-Marie avec des enseignants ; assistance aux parties d'hockey disputées au même aréna par l'équipe Junior AA de l'endroit, notamment à celles l'opposant à l'équipe de Saint-Elzéar qui étaient particulièrement enlevantes ; excursions avec un petit groupe d'étudiants intéressés à échanger ; jeudis soir à La Seigneurie, une salle de danse très populaire qui accueillait d'excellents groupes musicaux, dont le groupe des frères Kirouac... Gaston Simard, de qui nous étions de plus en plus proches, nous invitait régulièrement chez lui, où nous avons connu sa femme, Monique Charette, qui œuvrait à l'éducation aux adultes, et leurs deux petites filles, Nathalie et Geneviève. Originaires, lui du Saguenay, elle de Trois-Rivières, Gaston et Monique étaient, tout comme nous, des étrangers dans cette Beauce qu'ils n'habitaient que depuis deux ou trois ans seulement. Au cours de nos rencontres, germe l'idée de nous installer ensemble en commune. Après quelques fins de semaine occupées à sillonner les rangs et les villages des alentours de Sainte-Marie, nous repérons finalement une maison qui peut possiblement nous convenir, dans le rang du Bord de l'Eau, à Saint-Bernard, à quelque douze kilomètres en aval de Sainte-Marie. Entourée de champs en friche, et comprenant deux étages élevés sur un plan carré, une petite galerie en façade sans ornementation et une cuisine d'été (construction annexe où l'on pouvait cuisiner en été sans surchauffer la maison principale) à l'arrière, la maison est selon toute apparence abandonnée.

Après nous être informés, nous nous rendons chez son propriétaire, Napoléon Breton, un homme déjà âgé et fort connu dans la région, qui possède non seulement le magasin général du village, mais d'immenses poulaillers où sont produits des œufs de consommation. Rencontrés à leur magasin, Napoléon et sa femme Adrienne se montrent d'abord surpris et quelque peu septiques face à notre désir de louer une maison inhabitée depuis quelques années et en partie décrépite. Nous finissons pourtant par les convaincre. Il est entendu que la toiture sera refaite et qu'un système de chauffage central sera installé. En retour, nous nous engageons à peindre tout l'intérieur de la maison, soit quatre chambres à l'étage, et une chambre, un salon, une cuisine et une salle à manger au rez-de-chaussée, avec la peinture qu'ils nous fourniront. Les murs intérieurs étant recouverts de minces planches de bois de Colombie posées à la verticale avec moulures au plafond, cimaises à hauteur d'appui et quarts de ronds au plancher, Marcel, Gaston et moi avons passé de nombreuses soirées et fins de semaine à les pigmenter de couleurs pastel. Monique et Claudette Gaudreau, une enseignante de la polyvalente qui s'était jointe au projet, nous apportaient les repas qu'elles avaient apprêtés et que nous partageions ensemble.

En ce même printemps 1973, parallèlement à l'établissement de la commune, Marcel, Gaston et moi nous sommes engagés dans la préparation d'un spectacle avec un groupe d'étudiants. Nous répondions à la demande de Donald Cliche, un des animateurs de pastorale de la polyvalente que nous avons côtoyé, Marcel et moi, au Séminaire Saint-Augustin ainsi qu'au Grand Séminaire, et qui avait eu l'idée d'organiser un concert de chants de type Gospel. Nous inspirant de cette culture musicale afro-américaine qui fait place à l'accompagnement instrumental et aux mouvements du corps, nous avons joint à un chœur d'une douzaine de chanteurs un groupe instrumental (piano, guitares classiques, guitares élec-

triques, clarinette, batterie, bongo) et une troupe de huit danseurs. Après de nombreuses séances de travail visant à en mettre au point les différents éléments constitutifs et quelques répétitions générales, le Gospel Night, comme nous l'avions simplement baptisé, a été présenté à l'auditorium de la polyvalente et à l'aréna de Sainte-Marie. L'expérience nous ayant plu, nous avons choisi de la renouveler, mais en incorporant à la représentation un élément théâtral permettant d'interpeller les spectateurs.

Installés dans la maison du rang du Bord de l'Eau, Marcel, Gaston et moi avons consacré certains moments de nos deux mois de vacances estivales à cerner un thème autour duquel organiser un « spectacle total », comprenant récit, danse, musique et chanson. Finalement, impressionnés par un recueil de poèmes de Mahmud Darwish, un Palestinien qui dénonçait la dépossession de son peuple devenu étranger dans son propre territoire, nous avons retenu l'idée d'une mise en comparaison des situations palestinienne et amérindienne. Nous avons procédé à l'ébauche d'un scénario et nous sommes mis à la recherche de chansons pouvant convenir comme *La fenêtre* et *La vérité* de Guy Béart, *Pour l'amour des sous* de Jean Yanne, *Mettons nos montres à l'heure* de John William, etc. À la rentrée, quelques dizaines d'étudiants et deux professeurs, Gisèle Allen et Clément Binet, ayant répondu à notre invitation à participer au projet, nous avons constitué les équipes qui se sont graduellement mises au travail : élaboration des textes devant être livrés par trois personnages centraux incarnant un Palestinien, une Amérindienne et un Québécois ; choix des chansons, et composition des arrangements musicaux avec l'aide de Luc Caron, un excellent pianiste membre du groupe des frères Kirouac ; création des chorégraphies ; conception des costumes, des décors, des éclairages et de la sonorisation. Pour couvrir les frais reliés à ces derniers items et à une diffusion du spectacle que nous souhaitions élargie, nous nous

sommes mis en quête d'un financement. Par l'entremise de Denis Thibault de Carrefour Tiers-Monde, nous sommes entrés en contact avec des gens de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) qui, sensibles au potentiel de sensibilisation de la jeunesse dont était porteur le projet, nous ont octroyé dix mille dollars. Ravie, la troupe a redoublé d'efforts afin d'être en mesure d'effectuer une tournée provinciale au printemps suivant.

Concurremment à la reprise de nos enseignements et à l'organisation d'un nouveau Gospel Night, Marcel, Gaston et moi nous sommes investis en ce début d'automne 1973 dans l'action politique. Le 25 septembre, espérant prendre de court les partis d'opposition, dont particulièrement le Parti québécois, le premier ministre Bourassa déclenche des élections anticipées devant se tenir le 29 octobre. Approchés par des militants péquistes, et acquis aux causes de l'indépendance et de la social-démocratie, nous nous insérons dans l'équipe d'Adrien Ouellette, candidat dans la circonscription de Beauce-Nord. S'en suit un mois d'activités intenses : participation à des assemblées, pose des affiches du candidat, porte-à-porte au cours duquel nous réussissons à convaincre, entre autres, un cultivateur de Saint-Bernard au point où il deviendra un des principaux organisateurs du parti dans le comté, et représentation du parti dans des bureaux de vote le jour du scrutin. La déception sera cuisante et amère : non seulement Adrien Ouellette est défait, mais le Parti québécois n'obtient que 6 sièges avec 30,22 % des votes, alors que le Parti libéral en acquiert 102 avec 54.65 % des votes. Le Parti québécois prendra sa revanche en 1976, mais je serai alors dans un autre camp.

Dans la commune, l'ordinaire avait graduellement pris sa forme. Les deux gamines se réveillaient de bonne heure, et comme leur chambre n'était séparée de la mienne que par une mince cloison de bois, il en allait de même pour moi qui n'avais pourtant jamais

été un lève-tôt. En semaine, après le petit-déjeuner, chacun vaquait à ses occupations et nous nous retrouvions en fin de journée pour le repas, au cours duquel, dans les premiers mois, il n'était pas rare que nous entendions la barre de métal d'une tapette à souris se refermer avec force. La maison ayant été inhabitée pendant quelques années, les souris et les rats y avaient en effet établi demeure. Après le repas, par beau temps, nous jouions souvent, les trois gars, au fer à cheval, ce jeu d'adresse où chaque joueur doit lancer un fer à cheval autour d'un piquet planté dans le sol. Ou bien j'installais les deux fillettes dans une poussette et les amenais à quelques centaines de mètres de la maison, vers une sablière depuis laquelle nous regardions les étoiles apparaître ou la lune se lever. Ces soirées se terminaient fréquemment sur la galerie à bavarder de tout et de rien. Un soir par semaine, les fillettes couchées, nous avions un échange plus formel portant, entre autres, sur l'aménagement de notre vie commune. Monique et Claudette avaient été à l'origine de cette pratique. Alors que nous nous étions tous entendus au départ sur l'importance de partager équitablement les tâches, il s'est en effet rapidement avéré que les trois gars tendaient à s'en remettre à elles pour les courses, les repas, le ménage, etc. Je n'en étais alors qu'à l'aube de ma remise en cause des normes et des règles de conduites intériorisées pendant ma socialisation dans une culture patriarcale. Au cours des années suivantes, j'allais avoir à apprendre à établir des rapports plus égalitaires avec les femmes et à développer mes capacités à assumer les tâches ménagères et le soin des enfants.

Les jeudis soir, Marcel et moi, accompagnés de temps à autre par Gaston, poursuivions nos sorties hebdomadaires à la Seigneurie. Un soir, je vois entrer dans la salle une jolie jeune femme à la taille élancée, et j'ose aller l'inviter à danser. Gêné comme toujours dans ce genre de situation, et ne sachant trop que dire pour nouer

conversation, je la remercie après deux danses et viens rejoindre mes copains. Quelque temps après, Marcel se lève à son tour pour aller inviter la jeune femme en question. Bon danseur et fin causeur, il amorcera alors sa relation avec celle qui deviendra son épouse, Line Nadeau. À la Noël, nous avons invité parents et amis pour le réveillon, et avons tous mis littéralement les mains à la pâte pour préparer tourtières, pâtés, tartes et beignets. Le 24 au matin, par un froid cinglant, Gaston et moi sommes allés ramasser du bois sec près de la rivière en vue de faire un feu de camp. Grippé, Marcel était resté à la maison. En début de soirée, celui-ci reçoit un appel de sa famille l'informant que sa mère, inconsciente, venait d'être transportée d'urgence à l'hôpital. Marguerite, cette femme au caractère jovial que tous appréciaient, mourra au cours du mois suivant. En dépit de l'absence des Filteau, que nous regrettâmes, la fête fut réussie, à commencer par notre feu de camp sous un ciel étoilé jusqu'au repas généreux et bien arrosé, en passant par la distribution des cadeaux et les jeux. Mon père, ma mère, mes sœurs et mes frères étaient tous de la partie, et certains d'entre eux couchèrent à la maison pour ne regagner Québec que le lendemain après-midi. Pendant le reste des vacances, je m'adonnai assidûment au ski de fond, traversant les champs et les boisés qui entouraient la maison et dans lesquels j'entrevois parfois un renard qui se profilait à l'horizon.

À compter de la reprise des classes, en janvier, nos préparatifs pour le Gospel s'intensifient. Les samedis ou les dimanches, les membres de la troupe se retrouvent à la polyvalente pour des séances de travail, puis, ultérieurement, pour des répétitions générales. Un lundi matin, je suis convoqué au bureau de la directrice, qui m'accueille en compagnie de deux policiers municipaux. Des équipements audiovisuels ont été volés durant la fin de semaine. Or, non seulement aucune porte ni fenêtre n'a été fracturée, mais

des voisins ont vu des jeunes sortir par une trappe, sur le toit de l'école, à un moment où nous étions les seuls à nous y trouver. L'affaire sera rapidement élucidée et, grâce à nos efforts, les jeunes en question ne seront que légèrement sanctionnés. Cependant, des conséquences d'une autre nature allaient en découler. Aux yeux d'un groupe de professeurs et de membres de la direction, la réputation de la troupe était déjà plus ou moins douteuse. Animés d'un esprit plutôt conservateur, ils dénonçaient la présence au sein de la troupe de certains jeunes perçus comme marginaux, et jugeaient subversives les idées que nous propagions. L'incident ne pouvait que les affermir dans leurs préjugés. Je le réalisai pleinement au moment de mon évaluation annuelle.

Nouvel enseignant, j'étais soumis à un processus de probation d'une durée d'au moins deux ans, au cours duquel je devais faire la preuve que je possédais les aptitudes exigées pour l'obtention du permis d'enseigner. À la fin de la première année, ma rencontre d'évaluation s'était déroulée le plus simplement du monde, la directrice, Cécile Landry, conversant agréablement et n'ayant que de bons mots à l'égard de mon enseignement et de mon engagement dans le milieu. En cette deuxième année, ma rencontre d'évaluation fut tout autre. La directrice était, cette fois, accompagnée de ses deux directeurs adjoints. Affichant un air grave, ils me signifièrent qu'ils ne pouvaient certifier ma qualification et que ma probation devait par conséquent être prolongée. Je les questionnai sur les raisons d'une telle décision, faisant valoir le fait qu'ils n'avaient rien à me reprocher relativement à mes cours et à ma contribution à la vie scolaire. Le plus rétrograde des trois, Jean-Roch Fecteau, tenta de me faire avouer que je défendais dans mon enseignement des opinions contestataires. Ma réponse à l'effet que le message évangélique était en soi non-conformiste et appelait à transformer le monde trouva de façon évidente un écho positif chez la directrice,

elle-même ancienne religieuse, qui changea sèchement de sujet. Le problème, expliqua-t-elle, résidait finalement dans mon rapport à l'autorité, face à laquelle je manquais de souplesse. J'alléguai simplement que je n'avais pas été embauché pour plaire à l'autorité, mais bien pour favoriser l'acquisition des savoirs et le développement des étudiants, et que l'on ne pouvait donc m'évaluer sur la base de ce critère. Nous nous laissâmes là-dessus, la directrice précisant que je serais de nouveau convoqué. Lors de cette rencontre ultérieure, où j'avais pris soin de me faire accompagner par un représentant syndical, et qui fut beaucoup plus brève, la direction m'avisait que mon processus de probation se terminait avec succès et que j'allais obtenir mon permis d'enseigner. Toutefois, ainsi que j'allais le découvrir plus tard, pour Jean-Roch Fecteau, ce n'était que partie remise.

Au printemps 1974, nous voilà donc en tournée à travers le Québec. La troupe du Gospel donne ses représentations les fins de semaine, tantôt dans des auditoriums ou des complexes culturels, tantôt dans des églises, dans des régions proches (Beauce, Bellechasse, Québec) ou plus éloignées (Bas-du-Fleuve, Cantons-de-l'Est, Gaspésie, Lanaudière, Saguenay). Lorsque nous nous rendons dans ces dernières, nous quittons Sainte-Marie le vendredi en fin d'après-midi pour n'y revenir que le dimanche en soirée. Sinon, nous ne nous déplaçons que pour la journée. Mais dans tous les cas, nous transportons les quelques vingt-cinq membres de la troupe et le matériel dans un autobus nolisé. Les repas, simples, se prennent au restaurant ou nous sont livrés. Nous logeons, au besoin, dans des gymnases ou des classes. Il nous faut monter (et démonter) les décors, installer (et désinstaller) et régler les éclairages et la sonorisation. Puis, c'est la magie du spectacle dans des salles plus ou moins bondées, mais souvent impressionnantes, comme celles du Grand Théâtre de Québec ou de l'auditorium Dufour de Chicou-

timi, et dans lesquelles le public se montre relativement enthousiaste. Fiers, nous terminons la tournée juste avant le début des examens de fin d'année.

À la fin du mois de juin, je me rends à Rivière-du-Loup pour assister au vingt-quatrième congrès de la CEQ. J'en reviens très fatigué, éprouvant un mal de gorge et une sensation de faiblesse dans tout le corps. Je consulte un premier médecin qui me prescrit des antibiotiques, sous l'effet desquels je développe une éruption cutanée depuis la tête jusqu'aux pieds. Diagnostiquée par un second médecin, la mononucléose infectieuse que j'avais attrapée me forcera au repos pour les deux mois suivants. Après avoir passé quelques semaines chez mes parents où je me laissai dorloter par ma mère, je revins à la commune et m'appliquai à repenser mon enseignement. Au cours des deux années précédentes, à l'occasion des journées pédagogiques, j'avais été initié à la pédagogie par objectifs, une pédagogie centrée sur l'apprenant et subordonnant le choix des moyens d'enseignement à des objectifs d'apprentissage. Depuis quelques mois déjà, je m'interrogeais en outre sur la façon de développer une pédagogie plus active. Je décidai de rompre avec mon approche magistrale reposant essentiellement sur des exposés. Tout en conservant la structure de mon cours, j'allais fournir aux étudiants, pour les différentes problématiques abordées dans chacun des quatre volets à l'étude (l'économique, le politique, le culturel, le religieux), une série de questions à approfondir sur la base de textes donnés : articles de journaux ou de revues, et extraits d'ouvrages. Après avoir lu le ou les textes proposés et s'être livrés à une réflexion personnelle, les étudiants discuteraient la question en équipe, et nous procéderions par la suite à une mise en commun en plénière. Je consacrai le reste de mon été à définir les questions et à élaborer le recueil de textes.

Mes forces en partie revenues, j'entamai la nouvelle année scolaire. J'y fus bientôt plongé dans une situation conflictuelle. Le chef de notre département d'enseignement moral et religieux ayant quitté la polyvalente à la fin de l'année précédente, mes camarades me choisirent pour le remplacer. Normalement, la direction aurait dû simplement avaliser ce choix pour un poste qui, n'accordant qu'un allègement de quelques heures de présence en classe, n'impliquait que des fonctions d'animation et de coordination, et une faible participation à la gestion de l'enseignement, mais sans autorité administrative aucune sur les enseignants. Comme le lecteur peut facilement l'imaginer, il en fut tout autrement : la direction refusa ma nomination, les enseignants persistèrent dans leur résolution, et les choses traînèrent en longueur pendant quelques mois, jusqu'à ce que la direction opère une retraite tactique et accepte de me nommer. À la légère tension suscitée par ce différend, s'ajoutait chez moi un malaise grandissant provoqué par les difficultés rencontrées dans l'application de ma nouvelle formule pédagogique. Si les étudiants les plus doués et les plus motivés arrivaient à parcourir les différentes étapes, il en allait différemment de la majorité qui, se montrant incapable de suivre le cheminement individuel et d'équipe, perdait littéralement son temps. J'avais surestimé l'aptitude de la plupart des étudiants de secondaire v à s'inscrire dans une telle démarche d'apprentissage plus active, sans que leur soit ménagée une transition progressive. Je tentais de compenser de mon mieux, alors qu'il m'aurait fallu idéalement tout reprendre à neuf. Cependant, l'année était déjà bien engagée et, surtout, je n'avais pas l'énergie pour le faire. Non seulement ma fatigue causée par la mononucléose persistait, mais j'étais de plus en plus perturbé par ce qui se passait autour de moi.

En cet automne 1974, les jours de la commune étaient comptés. N'ayant part ni à la vie du couple, ni à la forte camaraderie des

trois gars, Claudette, déçue, nous avait laissés au début de l'été. Monique et Gaston, qui avait eu une troisième fille, Danièle, au printemps précédent, souhaitaient quant à eux effectuer un « retour à la terre ». Gaston avait tenté sans succès de nous intéresser, Marcel et moi, à ce projet d'exploitation agricole que nous aurions pu développer en commun tout en conservant nos emplois d'enseignant, pour un temps tout au moins. Face à notre refus de nous engager, il accepta alors l'offre de l'un de ses beaux-frères qui possédait une terre située dans un rang près de Larouche, au Saguenay-Lac-Saint-Jean, et qui était prêt à en partager l'exploitation. Gaston construisit en quelques semaines une annexe exigüe donnant sur la maison mobile habitée par la famille de sa sœur, et revint chercher les siens. Un vendredi soir de novembre, ayant chargé leurs meubles et autres biens dans un camion de location et les coffres de nos voitures, Marcel et moi les avons accompagnés dans leur déménagement, empruntant sous un blizzard la route déjà enneigée de la Réserve des Laurentides. La cohabitation entre les deux familles se révélant vite quasi impossible, Gaston et Monique devront se résoudre à déménager de nouveau après quelques semaines seulement et à s'installer dans un appartement des plus modeste. Heureusement, Monique décrochera rapidement un emploi à l'éducation aux adultes et Gaston obtiendra par la suite un poste d'enseignant au primaire. Cela leur permettra d'acheter ultérieurement une maison à Saint-Jean-Vianney de Shipshaw, où une quatrième fille, Annick, s'ajoutera à leur famille.

Pour leur part, leur relation amoureuse s'affermissant, Marcel et Line projetaient de se marier au printemps. Et si Line devait alors venir cohabiter pour quelque temps à la commune, il était manifeste qu'ils allaient quitter la maison du rang du Bord de l'Eau à la fin de l'année scolaire. Mon monde se désagrégeait petit à petit, et j'allais me retrouver seul dans la vie. Je me sentais abandonné.

Menacé de perdre l'équilibre psychologique que la présence de Marcel m'avait assuré pendant une dizaine d'années, j'étais désespéré. Pour retrouver un peu de paix intérieure, j'ai suivi un cours d'initiation à la technique de la Méditation transcendantale et me suis par la suite adonné pour un temps à cette pratique de relaxation introduite en Occident par le « gourou des Beatles », Maharishi Mahesh Yogi, et relativement populaire à cette époque. Cependant, pour calmer sinon évacuer mon angoisse, je me suis surtout livré à une forme de fuite en avant.

Au début de l'automne, j'avais entamé un certificat en animation à l'Université Laval. L'objectif était d'acquérir une bonne compréhension des phénomènes interpersonnels et de groupe et de développer ses capacités à intervenir pour assurer l'intégration et la participation des membres d'un groupe à la vie collective. Il s'agissait d'un nouveau programme. Les professeurs, des praticiens qui détenaient rarement un diplôme d'études supérieures, tout autant que l'approche pédagogique, qui reposait essentiellement sur des mises en situation, étaient hors norme ; l'université mettra d'ailleurs fin au programme après quelques années. Les cours étaient donnés les fins de semaine et j'en avais suivi deux durant le trimestre d'automne. Le premier abordait la communication verbale et non verbale, et les différents modes d'intervention : interrogation, reflet, rappel, clarification, etc. Le second traitait de la structuration des contenus dans un groupe de tâche. Il était dispensé par André Gagnon, un colosse à la tête massive, aux cheveux blonds bouclés et aux yeux bleus. André avait été formé par Guy Beaugrand-Champagne, le précurseur de l'animation au Québec, dans le cadre des activités du Bureau d'Aménagement de l'Est du Québec (BAEQ), un organisme créé pour élaborer un plan de développement devant permettre le rattrapage socio-économique des régions du Bas Saint-Laurent et de la Gaspésie. Entre 1963 et 1966, Guy Beaugrand-

Champagne avait formé et dirigé l'équipe d'animateurs qui devait faciliter la participation des communautés locales à cette élaboration.

Vers la fin du trimestre d'automne 1974, André Gagnon est mandaté par le Service de l'extension de l'enseignement de l'Université Laval, service offrant des activités de perfectionnement non créditées, pour organiser la tenue d'un colloque portant sur les méthodes de pédagogie active et devant regrouper plus d'une centaine de personnes provenant du milieu de l'éducation. Comme ce colloque se déroulera pour l'essentiel dans le cadre d'ateliers de discussion, André offre à un certain nombre de participants à son cours, dont je suis, d'y intervenir comme animateurs. Cela me tente, mais je me heurte au fait que le colloque se tiendra en semaine, durant le mois de janvier, soit à un moment où je dois être à la polyvalente. Je décide de contourner cet obstacle en me déclarant malade pour les quelques jours impliqués. Je rationalise cet écart et me justifie en me disant que, contrairement à plusieurs enseignants, je ne prends pratiquement jamais de journées de maladie. Le colloque se passe bien et, en raison de mon expérience antérieure acquise auprès de Guy Bédard, j'ai non seulement du succès dans l'animation de mon atelier, mais j'apporte un soutien à quelques animateurs qui ont moins de facilité.

Une semaine après mon retour à la polyvalente, je suis convoqué par la directrice. Ma manigance lui a été dévoilée par un responsable de la pastorale à notre commission scolaire, qui a lui-même assisté au colloque. La directrice m'avise qu'en guise de sanction, mon salaire sera amputé d'une valeur correspondant à mes trois jours d'absence injustifiée. Je réagis en lui offrant sur le champ ma démission. Comme elle a pour moi une estime sincère - ébranlée, elle a la larme à l'œil - et qu'elle aimerait bien me garder dans son personnel, elle me demande de prendre le temps d'y réfléchir.

Je maintiendrai pourtant ma décision. D'une part, au cours des conversations que nous avons eues lors du colloque, André Gagnon m'avait fait miroiter le fait que la demande pour des animateurs indépendants (freelance) était forte et source de très bonnes conditions de travail, et m'avait laissé entendre que je possédais la compétence nécessaire pour exercer ce métier. D'autre part, une telle avenue semblait m'offrir une voie de sortie à ma situation professionnelle et affective qui m'accablait de plus en plus : les difficultés rencontrées dans l'application de ma nouvelle formule pédagogique s'étaient aggravées et je ne voyais pas comment les aplanir ; la cohabitation avec Marcel tirait à sa fin et je n'avais pas d'endroit où aller. Ma décision réjouit sans doute Jean-Rock Fecteau qui, je l'apprendrai beaucoup plus tard par Claudette Gaudreau, avait réuni un petit groupe d'enseignants aussi réactionnaires que lui pour tenter de trouver le moyen de m'amener à démissionner. En revanche, le vendredi soir suivant ma démission, alors que j'étais allé boire un verre dans une brasserie de Sainte-Marie, j'eus l'agréable surprise d'y être accueilli par une foule d'étudiants venus marquer l'occasion.

Dans les semaines qui ont suivi ma démission, j'ai exécuté quelques contrats pour le Service de l'extension de l'enseignement de l'Université Laval, après avoir été introduit auprès d'un de ses responsables par André Gagnon. Je me rappelle, notamment, avoir animé une journée de rencontre des enseignants en médecine dentaire sur la stratégie à adopter pour convaincre les dirigeants de l'Université de leur accorder leur propre faculté. Dans un tel cas, pour le jeune adulte de vingt-cinq ans que j'étais, le défi était significatif, mais stimulant. J'arrivais en effet à faire en sorte que les participants s'écoutent les uns les autres, et cheminent jusqu'à dégager des orientations communes, adéquates et novatrices. J'étais fier

d'une pareille réussite. Malheureusement, il en sera tout autrement d'une opération d'envergure à laquelle André Gagnon m'associa.

Il s'agissait d'organiser un colloque de plusieurs jours réunissant quelque cent cinquante agents de développement pédagogique (ADP) à l'emploi du ministère de l'Éducation du Québec et visant à la discussion de leur plan de perfectionnement. Après quelques jours de travail consacrés à la planification de l'opération, André se retire sous le prétexte de nouvelles contraintes d'agenda, et me demande de le remplacer comme coordonnateur. Cela est surprenant puisque Vincent Dumas, un spécialiste de l'animation de grand groupe dont je suis le cours au même moment, s'est joint à nous. Cependant, Vincent ne dispose, semble-t-il, que d'un temps limité et préfère intervenir en soutien plutôt que d'assumer la coordination. Je comprendrai plus tard les véritables mobiles d'André et de Vincent, qui, en raison de leur expérience, avaient pressenti les difficultés majeures à venir. Mais il me fallait pour l'instant voir à l'engagement d'une douzaine d'animateurs puisque nous avions opté pour un déroulement reposant entièrement sur la discussion en ateliers. Cela ne sera pas une mince affaire. Refusant d'encourir un risque financier, le Service de l'extension de l'enseignement va m'empêcher de compléter l'embauche tant et aussi longtemps que les inscriptions n'auront pas atteint un nombre suffisant, ce qui ne se produira qu'une semaine avant la tenue du colloque. Je me retrouverai ainsi par la force des choses avec une équipe relativement faible, composée en grande partie d'animateurs novices.

Le dimanche 16 mars 1975, en soirée, Vincent et moi rencontrons les animateurs pour un briefing, à l'hôtel où se tient le colloque. Le lendemain matin, à l'ouverture, les participants sont finalement très nombreux, mais ils sont venus d'abord et avant tout pour manifester leur opposition à leurs autorités ministérielles, avec lesquelles ils ont un lourd contentieux. Dans les ateliers, ils refusent

dès le départ de discuter du plan de perfectionnement qui leur est proposé et imposent leur propre ordre du jour. Incapables d'endiguer cette fronde et de canaliser les énergies, la moitié des animateurs sont promptement évincés. Visitant tout à tour chaque atelier pour observer ce qui s'y passe, je prends rapidement la mesure du désastre. J'affecterai une bonne partie de cette première journée à tenter de soulager la détresse des animateurs limogés. Heureusement, plus sûrs d'eux-mêmes et plus habiles, les autres, dont mon copain Gaston Simard qui était de l'aventure, vont tabler sur la volonté d'autodétermination du groupe pour amener les participants à clarifier leurs récriminations et leurs attentes, et à examiner leurs possibilités d'action. Lors des séances de débriefing en fin de journée, Vincent et moi nous efforcerons de mettre à profit l'expérience de chacun pour définir la voie à adopter le lendemain. Le colloque se poursuivra ainsi cahin-caha. Mais l'échec était patent, si ce n'est aux yeux des participants, tout au moins à ceux du commanditaire, le ministère de l'Éducation, et de notre employeur, le Service de l'extension de l'enseignement de l'Université Laval. Et à titre de coordonnateur, je porterai commodément le rôle de bouc émissaire. Je ne travaillerai plus pour le Service de l'extension de l'enseignement et ne reverrai jamais André Gagnon. Un bon nombre d'années plus tard, une connaissance me signalera l'avoir vu par hasard à Montréal où, manifestement atteint de troubles mentaux, il fouillait les poubelles pour dénicher de quoi manger.

À la fin du colloque, Gaston et moi sommes retournés à la commune, où Monique devait nous rejoindre le lendemain, car nous devons célébrer le mariage de Marcel et Line le samedi venant. Triste et sous l'effet de ma déconvenue, je n'avais pas le cœur à la fête, mais je me devais d'en être. Présidée par l'abbé Marc, la cérémonie, à laquelle prenaient part les deux familles, quelques amis et des membres du Gospel, se tint en l'église de Sainte-Marie.

Raymond Beaudet, Suzanne Trachy et moi assurions chants et musique. Jeune enseignant arrivé à la polyvalente cette année-là, Raymond s'était joint à la commune après le départ de la famille des Simard-Charette. Bon guitariste et témoignant d'un goût marqué pour la création, il sera plus tard connu comme écrivain et scénariste. À l'époque, il mit en musique un certain nombre des textes que je composai pendant les deux années où je m'essayai à l'écriture et où nous fûmes en lien. Quant à Suzanne, sa présence dans ma vie fut à la fois plus longue, plus intense et plus sensible. Mais, il nous faut, ici, opérer un retour en arrière.

De sept ans ma cadette, Suzanne était du premier Gospel. Bonne musicienne – elle jouait de la flûte et de la guitare –, et dotée d'une très belle voix, elle était réservée et même un peu farouche, refusant, par exemple, de participer aux séances de relaxation que Gaston proposait au groupe. Le samedi 23 juin 1973, après avoir chanté avec elle au mariage d'un enseignant de la polyvalente, Marcel et moi nous étions fait la remarque qu'elle était toute fraîche et fort jolie dans sa salopette rose clair sur la bavette de laquelle tombaient ses longs cheveux noirs. Enjoués, nous nous étions demandé lequel de nous deux pourraient un jour la fréquenter, Marcel supposant que, somme toute, il y avait plus de chances que ce soit moi. De fait, durant l'hiver qui a suivi, Suzanne et moi avons commencé à sortir ensemble. Neuvième enfant d'une famille de douze, Suzanne a quatre frères et sept sœurs. Ses parents exploitent une ferme laitière située en plein village, à Sainte-Hénédine, à une vingtaine de kilomètres au nord-est de Sainte-Marie. Au départ, la mère de Suzanne manifeste un peu d'appréhension face à cette liaison entre sa fille qui vient tout juste d'avoir dix-sept ans et cet enseignant qui en a vingt-quatre. En revanche, je noue rapidement avec son père une entente cordiale et mutuelle. Pendant les premiers mois de notre relation, en dehors de quelques sorties du samedi

soir, Suzanne et moi nous voyons surtout à l'occasion des activités du Gospel, qui nous accaparent considérablement. En juin, redevenus maîtres de notre temps libre, nous passons nos fins de semaine à nous balader dans Sainte-Hénédine, à arpenter la terre familiale ou à nous promener dans les rangs à bicyclette, Suzanne enfourchant celle que je viens de lui offrir. Sous le coup de la mononucléose qui me frappe, nos projets d'été avortent en bonne partie, mais nous partirons tout de même camper à deux reprises en août, dont une fois à l'Isle-aux-Grues, en compagnie d'une sœur de Suzanne, Renée, et de mon frère Marc, qui noueront à cette occasion une relation qui durera près d'un an.

En septembre 1974, Suzanne entre au Cégep de Lévis-Lauzon dans le programme de sciences de la santé. Elle s'installe avec une copine, Nicole, dans un tout petit appartement en demi sous-sol d'une maison unifamiliale, près du Cégep. À Noël, nous sommes allés retrouver Gaston, Monique et leurs filles dans leur petit appartement du rang Saint-André, près de Jonquière. Les tuyaux étant gelés, il nous fallait puiser l'eau et la transporter depuis un étang adjacent. Mais l'ambiance était chaleureuse et les collines couvertes de neige se prêtaient aisément au ski de fond, sous la lune tout autant que sous le soleil. De retour dans la région de Québec, nous avons célébré le jour de l'An dans nos deux familles, le midi chez les Trachy où le père, taquin, m'a demandé de réciter le bénédicité, et le soir chez mes parents. Puis la vie, les études pour Suzanne et l'enseignement pour moi, a repris son cours. Au lendemain du mariage de Marcel et Line, ma brève carrière d'animateur indépendant étant brisée, je me retrouve au chômage. Probablement inquiet de ce qui m'arrivait, mon père viendra passer une semaine avec moi à la maison du rang du Bord de l'Eau. Nous prendrons le temps de sillonner la Beauce, nous arrêtant notamment à Beauceville, là où il a étudié, et visitant quelques

magasins d'antiquités, où je lui achèterai un très beau rouet qu'il pourra ajouter à sa collection de meubles et autres objets anciens. Et puis nous aurons de longues conversations au cours desquelles je le questionnerai à propos de différentes périodes de sa vie. Un peu plus tard au printemps, j'irai à quelques reprises donner un coup de main à monsieur Trachy dans ses travaux de la ferme : réparer les clôtures, épierrier les champs, etc. Je me souviens particulièrement d'une matinée où nous avons à décharger un camion de bottes de paille dans la grange. Je travaillais avec cœur. M'apercevant soudain en sueur et hors d'haleine, monsieur Trachy me dit simplement : « Hé! le jeune, tu ne travailles pas pour le diable ».

Toutefois, ce qui m'occupa davantage en ce printemps 1975, ce fut la préparation d'un nouveau spectacle avec une fraction de la troupe du Gospel. Marcel, Gaston et les autres enseignants n'étant plus de la partie, il ne restait qu'une vingtaine d'étudiants qui, tous, dorénavant, fréquentaient le cégep. Au cours des mois précédents, j'avais écrit un certain nombre de textes que Suzanne, Raymond et Louis Giguère, un autre membre du Gospel, avaient mis en musique. J'avais également esquissé un scénario qui devait permettre d'enchaîner ces chansons pour en faire les pivots d'un spectacle portant sur l'idée de libération. Encore fallait-il l'élaborer davantage jusqu'à composer un récit. Je le fis de concert avec Pierre-Yves Boily, un gars de Québec que j'avais connu antérieurement, et qui avait fait, notablement, du théâtre amateur. Je le revis par hasard à l'occasion d'une visite que j'effectuai chez l'abbé Marc, que je rencontrais encore régulièrement et qui dirigeait à cette époque l'Office diocésain de pastorale de Québec. Informé de ma situation, l'abbé Marc venait de m'offrir un poste d'animateur au secteur adulte de l'Office diocésain d'éducation, lorsque je croisai Pierre-Yves, qui, lui, travaillait alors comme animateur à la pastorale familiale. Intéressé par le projet de spectacle dont je lui fis part, Pierre-Yves décida

d'y consacrer ses vacances. En mai, il est donc venu s'installer à la commune, et la troupe s'est mise à l'œuvre : élaboration des textes, composition des arrangements musicaux, création des chorégraphies et conception des décors, des éclairages et de la sonorisation. Nos séances de travail se dérouleront dans les locaux de l'école élémentaire de Sainte-Marguerite, auxquels nous aurons accès les soirs et les fins de semaine grâce à quelques membres de la troupe qui résidaient dans ce charmant village situé sur l'un des versants de la Vallée de la Chaudière, à douze kilomètres au nord de Sainte-Marie. La première aura lieu à la mi-juin, dans l'auditorium de la polyvalente Benoît-Vachon. Les représentations subséquentes ne devant être données qu'à l'automne, la troupe, rebaptisée *Espèce d'homme*, se dispersera à la fin juin.

Le temps était par ailleurs venu de quitter la maison du rang du Bord de l'Eau, dont nous avons résilié le bail. Marcel et Line étaient déjà partis depuis quelques semaines s'installer sur les bords du lac Saint-Augustin, dans un chalet qu'ils allaient transformer en une petite maison modeste mais très agréable. Ils avaient tous deux abandonné leur emploi à Sainte-Marie, et comptaient en trouver de nouveaux à Québec. Raymond s'en était allé résider ailleurs lui aussi, tout en conservant son poste à la polyvalente. Ayant décidé de poursuivre notre colocation, Pierre-Yves et moi avons déniché un petit appartement dans le vieux Cap-Rouge, à l'ouest de la ville de Québec. Cet appartement présentait l'intérêt d'être situé près de la batture, non loin d'un chemin longeant une longue plage, la Plage Saint-Laurent. Quittant la Beauce, j'allais retrouver le fleuve qui m'avait parfois manqué, mais ainsi que j'en avais plus ou moins conscience, le seuil que j'allais franchir constituait plus qu'une simple ligne de partage des eaux.

ENGAGEMENT ET SERVITUDE

En septembre 1975, me voilà donc animateur au secteur adulte de l'Office diocésain d'éducation, dont les locaux sont situés dans le Grand Séminaire, sur les terrains de l'Université Laval. Le secteur compte trois membres, tous trois nouvellement engagés : un prêtre, qui en est le responsable, une religieuse et moi. Avec le prêtre, un ancien du Séminaire de Saint-Victor plutôt conservateur et futur évêque, j'aurai très peu d'affinités. Heureusement, les choses seront différentes avec la religieuse, une femme beaucoup plus ouverte à la nouvelle vague de catéchèse sociale et politique qui prévalait alors dans l'Église du Québec. Le but ultime qui nous était fixé était de former un laïcat adulte, responsable et engagé dans la transformation de son milieu. Suivant une approche andragogique, il ne s'agissait pas de transmettre des contenus de foi, mais de rendre les croyants adultes capables de s'interroger de façon autonome sur la pertinence sociale de leur foi. Concrètement, l'objectif de notre équipe était de sensibiliser les membres des conseils paroissiaux de pastorale à cette pertinence, et de les former aux techniques d'animation. Le territoire du diocèse étant immense (depuis Portneuf jusqu'à Charlevoix sur la Rive-Nord, depuis l'Amiante et les Bois-Francs jusqu'à Chaudière sur la Rive-Sud), nous nous sommes partagé les conseils à rencontrer en priorité. Outre les déplacements qu'impliquaient ces rencontres et leur tenue, j'ai consacré mes premiers mois à écrire quelques articles devant être publiés dans une revue diocésaine et à approfondir ma connaissance de la théologie de la libération, notamment par la lecture de deux livres qui venaient de paraître en français : *Théologie de la libération* du prêtre

péruvien Gustavo Gutierrez et *Jésus-Christ libérateur* du franciscain brésilien Leonardo Boff.

En 1968, à Medellin, en Colombie, s'était tenue une assemblée générale de l'épiscopat latino-américain visant à mettre à jour ses orientations pastorales en lien avec les changements introduits par le Concile Vatican II. Remplaçant l'image d'un Dieu vengeur réclamant de son Fils l'expiation du péché du genre humain par celle d'un Dieu libérateur, Vatican II avait affirmé la responsabilité des chrétiens de participer à l'édification d'une société plus juste. Dans un contexte où les luttes sociales et politiques embrasaient le continent, et où plusieurs avaient l'impression de se trouver à l'aube de changements révolutionnaires, l'épiscopat latino-américain va aller plus loin. Non seulement les textes de Medellin dénoncent la misère et l'exploitation imposées aux populations par l'ordre existant, mais ils affirment la nécessité de dépasser le rapport d'assistance envers les démunis, en les aidant à vaincre leur fatalisme et leur résignation, et en les accompagnant dans la transformation des structures économiques injustes. C'est à la suite de Medellin que de jeunes théologiens, comme Gutierrez et Boff, inspirés par leur action dans des communautés chrétiennes de base, vont formuler une pensée théologique inédite, la théologie de la libération.

Pour l'exposer de façon succincte, on peut se référer au fameux triptyque méthodologique élaboré dans la première moitié du vingtième siècle pour former les militants de la Jeunesse ouvrière catholique : Voir-Juger-Agir. Voir : dans leur examen de la situation des peuples latino-américains, les théologiens de la libération se fondent sur les acquis des sciences sociales, et font particulièrement appel à la théorie de la dépendance, selon laquelle la pauvreté, l'instabilité politique et le sous-développement des pays du Sud ne sont pas de l'ordre de la fatalité, mais bien la conséquence de processus historiques mis en place par les pays du Nord (colo-

nialisme et néocolonialisme) et maintenus avec la collaboration d'élites nationales corrompues. Juger : se réclamant de sources bibliques qu'ils interprètent à la lumière de la situation contemporaine – depuis l'Exode qui raconte la libération des Israélites de l'esclavage subi en Égypte jusqu'aux Évangiles qui relatent les critiques formulées par Jésus à l'égard de l'ordre politico-religieux existant à son époque et son engagement en faveur des pauvres, en passant par les livres des Prophètes qui, au nom de Yahvé, protestent contre les injustices –, ces théologiens dénoncent l'oppression et l'exploitation, et en appellent à l'affranchissement des opprimés et des exploités. Agir : convaincus que ces derniers doivent devenir les acteurs de leur propre libération et que celle-ci doit passer en Amérique latine par un changement radical des institutions, ils prônent enfin le développement de communautés chrétiennes de base axées sur la conscientisation et la participation aux mouvements sociaux et politiques.

La théologie de la libération ne pouvait que m'attirer. Non seulement l'analyse de la situation sociale et politique qu'elle supposait était conforme à celle que j'avais poursuivie depuis mon engagement dans le Rallye Tiers-Monde, mais la conception du message chrétien qu'elle comportait était en accord avec la foi qui était mienne dans un Christ Jésus qui, accordant la priorité au service des humains sur l'observance de la Loi et la célébration du culte, appelait à s'engager dans le combat pour une société juste et fraternelle, et non à se soumettre et à obéir pieusement. Je décidai d'élaborer une session de formation d'une quinzaine d'heures portant sur la théologie de la libération et je la dispensai à l'hiver à quelques reprises à des membres de conseils paroissiaux de pastorale intéressés. Alors que de façon générale les participants à la session l'apprécièrent, il en fut tout autrement de certaines autorités diocésaines. Selon toute évidence, le responsable de mon secteur et

le directeur de l'Office diocésain d'éducation partageaient l'hostilité de plusieurs membres du clergé à l'égard de la théologie de la libération, estimant que l'introduction de l'analyse marxiste à l'intérieur du discours théologique constituait une perversion de la foi chrétienne. Ils me firent nettement comprendre que je n'avais pas ma place à l'Office diocésain de pastorale. Désolé, mais devinant la situation inconfortable dans laquelle se trouvait l'abbé Marc qui, rappelons-le, était le grand patron de l'organisme en question, je convins avec lui que j'allais quitter au début de l'été.

Par ailleurs, en cette même année 1975-1976, j'avais été en proie à des sentiments d'une autre nature. À l'automne, j'avais eu à affronter un certain isolement. Ma vie commune avec Marcel était du passé ; mon colocataire, Pierre-Yves, était rarement à l'appartement, et Suzanne et moi nous étions laissés au cours de l'été. La solitude que je goûtais habituellement m'était un peu triste, et je meublais mon temps libre par la lecture et les promenades le long du chemin de la Plage Saint-Laurent, cherchant l'inspiration pour de nouvelles chansons. Cela ne dura toutefois que quelques mois. Amenés à nous coudoyer de nouveau à l'occasion des quelques représentations données par la troupe *Espèce d'homme*, Suzanne et moi avons en effet renoué. Pour compléter ses études collégiales, elle avait choisi de laisser le programme de sciences de la santé au profit d'un programme en musique. Le retard d'une année lui imposait des efforts accrus, mais elle était très heureuse de son choix. Inscrite au Cégep de Sainte-Foy, elle habitait au centre-ville de Québec avec un groupe de copines. Nous nous voyions surtout les fins de semaine et nous rendions régulièrement chez ses parents à Sainte-Hénédiène. Nous nous rencontrions aussi en compagnie de Raymond Beaudet et de Louis Giguère pour mettre en musique de nouveaux textes que j'avais composés et que le groupe que nous formions, Utopia, interprétait.

Durant les vacances de Noël, Suzanne et moi étions allés passer quelques jours au Club-Iroquois, un club privé situé dans la réserve de Portneuf, à quelque cent-soixante-dix kilomètres au nord-ouest de Québec. Comme la route y conduisant n'était pas ouverte en hiver, nous avons emprunté le train reliant Québec au lac Saint-Jean, train qui nous a laissés avec notre bagage le long de la voie ferrée. Nous étions en compagnie d'un petit groupe dont l'existence remontait à mes années au Grand Séminaire et qui comprenait au départ l'abbé Marc, Michel Poitras (le seul à être entré dans les ordres), Raynald Bergeron (qui sera médecin, puis doyen de la faculté de médecine de l'Université Laval), Marcel et moi. Nos compagnes, à Raynald, Marcel et moi, étaient désormais de nos rencontres, et nous nous retrouvions à l'époque deux ou trois fois par année, parfois chez Marcel et Line, mais aussi, souvent, à l'une ou l'autre des résidences des parents de Michel. Son père Jean-Marie, brillant homme d'affaires ayant fait une carrière exceptionnelle dans le monde de l'assurance, notamment comme président et chef de la direction de la Laurentienne Mutuelle d'assurance, possédait, entre autres, un joli pavillon près de Stoneham dans les Laurentides, une maison ancestrale à l'île d'Orléans et, bien sûr, une part du Club-Iroquois. Si ce dernier offrait des conditions plus modestes, l'environnement hivernal y était magnifique et se prêtait très bien aux randonnées en skis de fond ou en raquettes. L'ambiance était à la fête et à la camaraderie, et le séjour fut des plus agréables.

Le 5 juin suivant, après m'être levé tôt et avoir fait une courte promenade méditative dans les rues des alentours, je quittais la maison de mes parents, où j'avais couché la veille, pour me rendre à Sainte-Hénédiène, où Suzanne et moi allions nous marier. Le temps était splendide, et parents et amis se sont retrouvés sur le perron de l'église pour y accueillir Suzanne et son père, une Suzanne ravissante dans sa robe blanche, avec ses longs cheveux relevés dans un

chignon natté. Après la célébration présidée par l'abbé Marc, tous se sont acheminés vers une cabane à sucre pour une noce joyeuse et originale : ayant troqué robes et habits pour des vêtements plus légers, les invités ont pu faire bombance tout en bavardant, en chantant ou en prenant part à divers jeux d'adresse. En fin d'après-midi, Suzanne et moi avons quitté les derniers fêtards pour nous rendre sur les bords d'un lac situé à quelque cinquante-cinq kilomètres au sud-est de Sainte-Hénédine, dans la région des Etchemins. Armand Chouinard, un père eudiste qui œuvrait avec moi à l'Office diocésain de pastorale, y possédait un chalet qu'il nous avait gentiment offert pour une semaine. Le lieu était calme, l'habitation superbe, et nous nous aimions.

Et pourtant, la lune de miel nous fut bien avare. J'étais affligé d'une difficulté persistante à parvenir à l'orgasme. Je souffrais de la forme extrême d'un trouble relativement fréquent dans sa forme bénigne, l'éjaculation retardée. En dépit d'une érection et d'une phase d'excitation sexuelle normales, il m'était quasi impossible d'éjaculer lors de la pénétration. L'année précédente, j'avais consulté un médecin qui, considérant que mon prépuce trop serré pouvait entraîner une érection douloureuse, m'avait recommandé la circoncision. Cette intervention à laquelle je me soumis ne régla en rien mon problème, dont la cause était manifestement d'ordre psychologique. Sous l'emprise d'une éducation catholique hostile envers la sexualité et d'un possible complexe psychologique plus profond, il était évident que j'avais de la difficulté à lâcher prise et à m'abandonner au plaisir, et que je ressentais une forte anxiété à l'idée de ne jamais y parvenir. Une thérapie psycho-sexuelle suivie l'année suivante allait me permettre de dépasser graduellement mon inhibition. Mais, pour quelques années encore, je n'allais cesser d'être confronté à des échecs répétitifs, qui faisaient de moi un être souffrant et un piètre amant, trop centré sur lui-même pour s'atta-

cher à la jouissance de l'autre. Sur une photo prise durant notre lune de miel, on découvre d'ailleurs une Suzanne affichant un air quelque peu désemparé.

Envahis d'une tristesse restée informulée, Suzanne et moi sommes retournés saluer ses parents avant de nous rendre à Québec, dans le quartier Montcalm, où nous avons loué un trois pièces, en demi sous-sol. Simple, mais coquet, l'appartement présentait l'avantage d'être situé à moins de deux coins de rue des Plaines d'Abraham, ce vaste et magnifique parc urbain où l'on peut pratiquer activités sportives et de détente. En vacances scolaires pour l'été, Suzanne s'est décroché un emploi de serveuse dans un restaurant de la Grande Allée, alors que je me suis retrouvé pour ma part au chômage à partir de la fin du mois de juin. Dès que l'horaire de travail de Suzanne le permettait, nous retournions à Sainte-Hénédine. Je goûtais ces matins calmes où, levé très tôt, j'allais avec monsieur Trachy, Suzanne ou son jeune frère Ghislain chercher les vaches au champ pour la traite. J'avais appris à me glisser entre deux vaches sans trop de crainte, et à appliquer les gobelets de la trayeuse aux trayons de l'animal. Les mois de juin et de juillet de cette année 1976 ayant été très pluvieux, la saison des foins s'est étirée sur une longue période. Pour éviter de se retrouver avec du foin moisi, il nous fallait profiter au maximum des rares épisodes de beau temps pour faucher le foin, le retourner afin d'assurer un bon séchage, et le presser en bottes rectangulaires que nous stockions dans le fenil. À la mi-juillet, au moment où s'amorçaient les Jeux olympiques d'été de Montréal, l'opération n'était toujours pas terminée.

En septembre, alors que Suzanne commençait un baccalauréat à la Faculté de musique de l'Université Laval, touchant notamment la composition et l'interprétation à la flûte à bec (alto et basse), à la guitare et à la viole de gambe, je m'engageais dans une toute

autre aventure, une aventure qui allait se révéler passablement tumultueuse. Au printemps précédent, j'avais revu Jacques Giroux, un père Missionnaire du Sacré-Cœur que j'avais croisé antérieurement, dans le cadre des activités du Rallye Tiers-Monde. Jacques avait créé et animait une maison de jeunes à Beauport. Conçue au départ à des fins de recrutement et installée dans une vieille porcherie restaurée, située sur un terrain appartenant à la communauté, cette maison, La Source, s'était rapidement ouverte à des étudiants, garçons et filles, fréquentant un collège des environs, le Collège Saint-Yves, et s'était fixé une nouvelle mission, à caractère social. Depuis 1967, y avaient été ainsi mis en place des chantiers étudiants qui apportaient une aide matérielle à des démunis de la région, puis une Équipe Tiers-Monde, qui soutenait la réalisation de projets de développement en République Dominicaine. Un bon nombre de jeunes étaient restés en lien avec La Source non seulement tout au long de leurs études, jusqu'à l'université, mais même au-delà. Et en 1976, certains d'entre eux, s'étant de plus en plus politisés, venaient d'adhérer au mouvement marxiste-léniniste, alors en pleine ascension au Québec, comme dans plusieurs autres sociétés occidentales.

Enthousiasmés par les luttes victorieuses menées par des peuples du Tiers-Monde, notamment au Vietnam, et par la Révolution culturelle opérée en République populaire de Chine, de nombreux militants progressistes à la recherche d'une société plus juste et plus solidaire s'engageaient alors dans la construction de cette nouvelle gauche. Dénonçant les révisionnistes, ces communistes qui, sous la coupe de Moscou, avaient selon eux abandonné la doctrine de Marx et de Lénine, les marxistes-léninistes (m-l) étaient convaincus de la nécessité de former un parti d'avant-garde discipliné, capable d'entraîner les travailleurs vers la création d'un État socialiste. Au Québec, c'est en 1972 qu'émerge le premier groupe m-l. Tirant les leçons de l'échec du Front de libération du Québec, dont

il avait été un des leaders, Charles Gagnon, entouré d'un premier noyau d'animateurs sociaux et d'universitaires, fonde en effet cette année-là l'Organisation marxiste-léniniste du Canada EN LUTTE! Par ailleurs, en désaccord avec la ligne politique de celle-ci, trois petites organisations politiques montréalaises fusionnent en 1975 pour former la Ligue communiste marxiste-léniniste du Canada, qui deviendra en 1979 le Parti communiste ouvrier. À la fin des années 1970, au sommet de leur popularité, ces deux groupes compteront plus de mille membres en règle et des milliers de sympathisants.

En cette même année 1976, un petit groupe réuni autour de Jacques Giroux, et intéressé à la Théologie de la libération, avait été contacté par Guy Boulanger, un père Oblat de Marie Immaculée qui souhaitait renouveler au Québec une expérience à laquelle il avait participé au Chili, entre 1971 et 1973, sous le gouvernement de Salvador Allende. Initiée par Jan Caminada, un prêtre hollandais ayant vécu antérieurement en Indonésie et en Argentine, cette expérience visait à découvrir de nouvelles formes institutionnelles pouvant favoriser une rénovation de l'Église telle qu'annoncée par Vatican II, et explicitée par Medellín et par la Théologie de la libération. Soutenu par des théologiens d'avant-garde reconnus, comme Karl Rahner et Jean-Baptiste Metz, Jan souhaitait expérimenter la formation de communautés ecclésiales de base à caractère prophétique, partageant les conditions de vie des exploités et participant à leurs luttes de libération. Considérant la situation chilienne de l'époque favorable à une telle expérimentation, il tente d'organiser un séminaire en vue de recruter des prêtres et des religieux prêts à s'y engager. Ayant essuyé un refus de la part de la Faculté de théologie de l'Université catholique de Santiago, il se rend chez un ami jésuite à Antofagasta, une ville côtière située dans le désert d'Atacama, au nord du Chili. Il y rencontre par hasard Guy Boulanger, un mission-

naire canadien présent au Chili depuis de nombreuses années, et le convainc d'accueillir à l'institut de formation qu'il dirige un séminaire qui réunira pendant un mois, en août 1971, une douzaine de personnes, dont huit s'engageront dans la formation d'un premier groupe. Délaissant le confort du milieu clérical, les participants s'installent dans la ville de Calama, à quinze kilomètres de la plus grande mine de cuivre à ciel ouvert au monde, la mine de Chuquicamata, où ils se font embaucher comme journaliers et où ils s'impliquent dans les luttes syndicales et politiques. Leur implantation durera cinq mois, période au bout de laquelle ils retourneront dans les régions d'où ils étaient venus pour tenter d'y démarrer des équipes similaires.

Ayant tiré les leçons de ce premier essai, et faisant fi des réticences manifestées par l'Assemblée des évêques du Chili inquiète de la politisation de son clergé, Jan organisera de nouveaux séminaires et quelques groupes vont ainsi se succéder à Calama jusqu'au coup d'État du 11 septembre 1973. Fichés et considérés comme subversifs, les prêtres étrangers associés au mouvement Calama seront expulsés. Les prêtres chiliens qui y étaient rattachés demeureront pour leur part au pays où quelques-uns d'entre eux, s'engageant dans l'action semi-clandestine, deviendront des figures de proue de la résistance au régime dictatorial de Pinochet. En novembre 1974, une dizaine de personnes ayant collaboré à Calama, dont Guy Boulanger, se réunissent à Rotterdam et décident de créer les conditions permettant de poursuivre l'expérience. Aussi, au cours des années suivantes, différents groupes sont-ils mis sur pied en Amérique latine (Pérou, République dominicaine, Venezuela) et en Europe (Belgique, France, Hollande). Guy revient pour sa part au Québec, déterminé à y constituer un groupe. Après avoir effectué une démarche exploratoire infructueuse dans la région de Montréal, il choisit de tenter sa chance à Québec, où il s'établit à la fin de 1975.

À la suite de contacts noués, notamment, avec Jacques Giroux, il réussit à mobiliser une dizaine de personnes pour la tenue d'un séminaire. Invité par Jacques, j'en serai.

À la toute fin de l'été 1976, et mis à part quelques allers-retours à la maison pour y retrouver Suzanne, me voici reclus pour trois semaines dans une résidence appartenant à une communauté religieuse et située à Valcartier, un village localisé au pied des Laurentides, à vingt-cinq kilomètres au nord-ouest de Québec. Théo Hansen, un prêtre néerlandais proche de Jan Caminada et venu au Québec pour l'occasion, anime le séminaire qui, précise-t-il d'emblée, vise à nous initier à la méthode Calama et à nous permettre d'en élaborer un projet concret d'application. Durant les premiers jours, nous discutons de la situation dans laquelle sont plongées d'une part nos sociétés, et d'autre part l'Église. Cela n'est pas trop engageant, et je me trouve pleinement en accord avec les autres participants quant à la nécessité d'un changement révolutionnaire de notre système économique, fondé sur l'exploitation et générateur de pauvreté, ainsi qu'à celle d'une transformation en profondeur des structures de l'Église qui, inadéquates, l'empêchent de s'insérer dans le processus de libération en cours. Mais qu'en est-il du processus révolutionnaire à conduire et quel est à cet égard l'apport potentiel d'un groupe tel que le nôtre ? Abordées dans une deuxième étape, ces questions, qui m'étaient nouvelles, et qui nous occuperont pendant plusieurs jours, se révéleront d'une nature beaucoup plus délicate en raison des très lourdes implications qu'elles comportaient.

Nous en arrivons en quelque sorte au cœur du projet Calama. De séance en séance, Théo Hansen va soumettre au débat les explications, les valeurs et les propositions d'action qui constituaient l'idéologie *calamaise*. En accord avec l'analyse marxiste, celle-ci reconnaît qu'en raison de son faible niveau d'éducation et

de sa capacité limitée d'organisation, le sous-prolétariat, les plus pauvres parmi les pauvres, ne saurait constituer le principal acteur des transformations sociales à opérer, et que seul le prolétariat est susceptible de jouer un tel rôle. Elle admet également la nécessité d'un parti révolutionnaire, à même de mobiliser les travailleurs, de diriger leur lutte et d'accéder en leur nom au pouvoir en vue d'instaurer le socialisme. Elle allègue cependant que cette dernière condition n'est pas une garantie de succès, ainsi que plusieurs expériences révolutionnaires demeurées infructueuses l'ont démontré. La préparation de la classe ouvrière et la formation de ses éléments les plus avancés, particulièrement en ce qui touche aux valeurs humanistes à préserver, lui apparaissent primordiales. Aussi, si l'alliance stratégique avec les marxistes lui semble requise, elle insiste toutefois sur l'importance de ne pas s'identifier *a priori* à un parti politique déterminé, et de conserver une position critique face aux différents partis, qui peuvent facilement verser dans le sectarisme et, éventuellement, sombrer dans le totalitarisme. Concrètement, les membres du groupe Calama doivent non seulement militer au sein d'un parti de gauche ou d'extrême gauche, mais s'insérer dans le monde ouvrier comme travailleur manuel afin de partager les conditions de vie des exploités, de participer à leurs luttes et de favoriser l'implantation des partis révolutionnaires. Comme le lecteur peut facilement l'imaginer, alors que le premier impératif, exaltant chez moi un certain romantisme révolutionnaire, me semblait au premier abord relativement attrayant, il en allait très différemment du second, qui ne m'évoquait que des épreuves à supporter.

Dans les faits, les difficultés à affronter découleront non seulement du travail – un travail parfois pénible, souvent routinier, généralement peu valorisant et n'offrant qu'un salaire médiocre –, mais également de la militance, source d'exigences considérables et habituellement peu gratifiante. Sensible à ces difficultés qu'il avait

anticipées, et dont il comptait atténuer les effets par l'intensité de la vie du groupe, Jan Caminada avait inscrit dans sa méthode la règle de la *triple communication*. Suivant celle-ci, lors des rencontres que le groupe devait tenir à une fréquence régulière, à tout le moins hebdomadaire, les échanges allaient se dérouler en trois temps, touchant successivement les dimensions organisationnelle (la situation de chacun à l'égard du travail et de la militance, les activités du groupe, le partage des ressources financières selon les besoins de chacun, etc.), relationnelle (les relations interpersonnelles et la dynamique du groupe) et spirituelle (les motivations et les valeurs de chacun, le groupe renonçant par ailleurs aux pratiques religieuses traditionnelles). À la fin du séminaire, les neuf participants décidèrent de s'engager. Outre Guy, Jacques et moi, le groupe comprenait Jean-Paul Asselin (un père de Sainte-Croix qui œuvrait déjà comme prêtre ouvrier), Claude Lefèvre (un ancien grand séminariste) et quatre membres de La Source : Édith Bédard, Denise Giroux, Daniel Pelletier et son frère Gilles. *Calbec* était né.

Dès la fin du séminaire, et suivant la priorité dont nous avions convenu, je me suis mis à la recherche d'emploi. J'ai facilement trouvé chez Treco, une entreprise de construction de maisons mobiles située sur la rive sud, dans la région de Québec. J'avais évidemment trafiqué mon C.V., me présentant sans diplôme, mais pourvu d'une expérience de travail de plus de dix ans dans une ferme. Aucun métier n'était exigé, et il suffisait de savoir utiliser un marteau, ce que j'arrivais à faire à peu près convenablement. On m'assigna un poste où nous avions, un autre travailleur et moi, à construire un mur latéral, à l'aide de cloueuses et en nous servant d'un gabarit sur lequel nous posions les diverses pièces. Dès le premier matin, mon compagnon, un jeune homme d'une vingtaine d'années, m'asséna une leçon marquante. Nous avons terminé la construction de notre mur, qui demandait relativement moins de

temps que celle d'autres parties de la maison, et nous attendions qu'on vienne le lever avec un treuil pour l'amener à l'assemblage, et nous permettre ainsi d'en construire un nouveau. Campé sur mes deux jambes, j'en profitais pour regarder tout autour le déroulement des différentes activités, quand mon compagnon, qui se déplaçait, lui, sans arrêt autour de notre gabarit, me demanda d'aller porter un large panneau de finition à l'autre bout de l'usine. Je m'exécutai et revins m'adonner à mon observation. Me regardant d'un air espiègle, il me demanda de retourner chercher le panneau en question. Et là, enfin, je compris qu'il nous fallait nous montrer occupés si nous ne voulions pas qu'un de nos deux postes soit aboli. Malheureusement, après quelques semaines seulement, je fus licencié en raison d'une diminution du carnet de commandes.

Et me revoici en quête d'un emploi. À la coopérative alimentaire dont j'étais devenu un membre actif – comme les autres sympathisants d'un groupe marxiste-léniniste, je me devais d'être présent dans diverses organisations populaires afin d'y diffuser nos convictions –, un homme de métier, un dynamiteur, m'informe qu'une entreprise spécialisée dans les canalisations d'eau et d'égouts, et pour laquelle il a déjà travaillé, est à la recherche de manœuvres. Après avoir accompli les démarches nécessaires auprès d'une association syndicale et de l'Office de la construction du Québec, j'obtiens ma carte d'apprenti poseur de tuyaux. Nous sommes à la fin de l'automne, et lorsque je me présente sur le chantier à six heures trente, il fait encore nuit. Je passerai la journée à charger et décharger des tuyaux en béton d'un mètre de longueur et de plus de deux cents kilos dans la pelle d'une chargeuse, sous le regard narquois du conducteur, ou à descendre de longs tuyaux d'aqueduc au fond d'une tranchée de plusieurs mètres. De retour à la maison, je me plongeai dans un bain chaud où, contrairement à mon habitude, je passai un très long moment, cherchant à apaiser la

douleur qui tenaillait tout mon corps. Le lendemain après-midi, après une nouvelle journée de labeur, le contremaître m'expliqua gentiment que je n'étais apparemment pas fait pour ce genre de travail et qu'il valait mieux me chercher autre chose. Ma carrière de poseur de tuyaux venait de prendre fin.

Vers la fin du mois de novembre 1976, je suis finalement parvenu à trouver un emploi qui me convenait un peu mieux grâce à un des membres de Calbec, Jean-Paul Asselin, qui travaillait à l'hôtel Hilton. Inauguré en 1974 et installé à quelques pas du Vieux-Québec, dans un des bâtiments les plus imposants de la colline parlementaire, l'hôtel était à la recherche d'un commis à la réception de la marchandise. Briefé par l'ancien commis que Jean-Paul connaissait, et ayant remanié mon C.V. – je détenais désormais un diplôme d'études secondaires et une expérience d'une dizaine d'années à la réception de la marchandise du Banff Springs Hotel –, je me présentai et j'obtins le poste. Mon boulot consistait à superviser le déchargement des camions, à vérifier la conformité de la marchandise, à signer le bon de livraison et à acheminer les colis aux lieux appropriés. Dans un hôtel comprenant près de six cents chambres, deux restaurants, une salle de bal (la plus grande à Québec) et quelques dizaines de salles de réunion, les arrivages ne manquaient pas, surtout le matin alors que se succédaient les camions des différents grossistes en aliments et en boissons de toutes sortes. Les après-midis étant relativement plus calmes, j'en avais profité dans les premières semaines pour mettre un peu d'ordre dans la pièce exigüe et vitrée qui me servait de bureau et où s'entassaient des piles de bons de livraison. Par la suite, j'appris à consacrer mon temps inemployé à la lecture, en dissimulant le journal *Le Devoir* ou un livre dans le tiroir localisé sous ma table de travail. Un après-midi où j'étais ainsi occupé à lire, levant la tête, j'aperçus soudainement mon père qui se tenait là, à me regarder à travers la vitre. Il était descendu jusqu'à

ce troisième sous-sol froid et humide pour essayer de comprendre. Contrairement à ma mère qui était simplement outrée de me voir gâcher ma vie de pareille façon, il cherchait à saisir le sens de mes choix. Après avoir échangé quelques phrases anodines, mais pénétrées d'émotions contenues que je peux encore aujourd'hui ressentir, il est reparti.

Mes parents n'étaient pas les seuls à souffrir de mes engagements. Même si elle ne s'en plaignait pas, Suzanne était assurément déconcertée par cette vie de couple que je lui offrais. J'étais en effet le plus souvent absent. À mes quarante heures de travail et à mes réunions du groupe Calbec, s'étaient ajoutées mes activités avec la Ligue dont j'étais devenu sympathisant. Au sein du groupe, nous nous étions entendus pour être présents à la fois dans EN LUTTE! et dans la Ligue, les deux principales organisations m-l québécoises. Sans que les raisons de leur rivalité acharnée me soient très claires, j'avais choisi la Ligue, alors qu'au même moment, inopinément, mon ami Marcel, à qui j'avais parlé de Calama sans qu'il ne se montre intéressé, se rapprochait d'EN LUTTE! La Ligue publiait un journal hebdomadaire, *La Forge*, qui faisait connaître les luttes populaires et syndicales et comprenait des articles de fond sur les questions sociales et politiques. Sa parution rythmait en quelque sorte notre vie de militant. À chaque semaine, lors de la réunion de la cellule de sympathisants dont je faisais partie, nous en étudions le contenu afin d'être à même de le diffuser dans les jours suivants, aux portes des usines certains matins, aux différents accès des centres d'achats les vendredis soir, et à l'occasion d'assemblées ou de manifestations syndicales ou populaires. Nous utilisions également le journal dans notre travail de contact, au cours des réunions de cuisine que nous tenions avec des travailleurs intéressés. Avec un autre camarade, on m'avait personnellement désigné pour approcher les ouvriers de l'usine de pâte et papier de la compagnie

Domtar à Donnacona, dans le comté de Portneuf. Un ou, le plus souvent, deux soirs par semaine, je me rendais donc au pays de mes ancêtres Galarneau, effectuant un aller-retour de quatre-vingt-dix kilomètres, pour y rencontrer des ouvriers.

Il sera même un temps où je consacrerai mes samedis matin à aller jusqu'à Trois-Rivières, pour y quérir les exemplaires du journal destinés à notre région, qu'un camarade m'apportait depuis Montréal. Les dirigeants de l'organisation avaient décidé qu'il fallait être à même de parer à toute intervention policière qui aurait pu nous empêcher d'obtenir ces exemplaires qui nous étaient auparavant acheminés depuis Montréal par l'entremise d'une compagnie d'autobus. Les mesures de sécurité étaient, d'ailleurs, omniprésentes. Toute conversation téléphonique devait se faire à partir d'une boîte téléphonique et les réunions se tenaient ailleurs que chez les membres ou les sympathisants. Comme les autres, je fis largement appel à certains de mes proches pour qu'ils me confient leur appartement le temps d'une soirée. Je n'étais pas le seul à m'oublier pour la cause. Habités par l'idéal socialiste et persuadés de participer par leur action à la préparation de la révolution prolétarienne qui se produirait tôt ou tard, de nombreux militants pratiquaient une morale rigoureuse de don de soi. Cependant, le fait de ne pas être seul à servir n'en rendait pas pour autant la vie plus facile.

Vers la fin de l'hiver 1977, un projet allait néanmoins me permettre de souffler un peu. Persuadés que le temps était venu de fermer La Source, dont les activités avaient pratiquement cessé, et convaincus de l'importance de favoriser chez chacun des membres une réflexion éclairée en regard des positions des diverses organisations politiques qui les courtoisaient, Jacques Giroux et quelques autres anciens avaient avancé l'idée de tenir une session de formation au marxisme-léninisme. Denise Giroux et moi fûmes désignés pour la préparer et l'animer. Il fut entendu que nous devions laisser nos em-

plais afin de pouvoir nous consacrer à temps plein à ce projet. Pour ne pas perdre mon droit à des prestations d'assurance-chômage, je ne pouvais toutefois démissionner sans plus. Comme le Hilton venait de congédier un employé en raison de son activité syndicale, je justifiai ma démission par mon refus de cautionner un tel geste. Tiré par les cheveux, mon argument me permit tout de même de faire appel d'une première décision négative du bureau de l'assurance chômage, et de m'en sortir avec quelques semaines de pénalité.

Pendant un bon nombre de semaines, Denise et moi nous sommes donc plongés dans la lecture de certains ouvrages classiques de Marx et d'Engels (le *Manifeste du Parti communiste*, *l'Idéologie allemande*, le tome 1 du *Capital*), et de Lénine (*Que faire ? L'impérialisme, stade suprême du capitalisme*, *L'État et la Révolution*), en profitant des apports d'auteurs contemporains comme Althusser, Balibar et Poulantzas. Synthétisant et vulgarisant les éléments théoriques essentiels touchant la nature du capitalisme, la lutte des classes, le socialisme, la révolution prolétarienne et le rôle d'un parti d'avant-garde, nous avons élaboré une session de formation qui faisait place à des exposés et à des discussions, et qui se déploya sur quelques fins de semaine. Pendant la période de préparation, nous avons eu la visite de Jan Caminada, venu de Hollande pour rencontrer l'équipe de Calbec. Comme Denise et moi étions plus libres de notre temps, nous avons passé des journées entières à converser avec cet homme qui était doté d'un charisme incontestable. Nos échanges se déroulaient en espagnol, mais j'arrivais à suivre, et Denise, qui est bilingue, me servait d'interprète.

Tout en profitant de ce bref retour à l'enseignement, il me fallait néanmoins préparer ma réinsertion dans le milieu ouvrier. Avec l'aide d'un conseiller du bureau de l'assurance chômage, et grâce à un programme gouvernemental de subvention salariale à

l'employeur visant à favoriser l'intégration en emploi et l'acquisition d'une expérience professionnelle transférable, j'obtins un poste d'apprenti machiniste chez Quéloz et associés, une entreprise d'usinage de précision qui fabriquait des pièces mécaniques complexes, à l'unité ou en petite série. À compter du 5 mai 1977, et pour presque deux ans, j'allais œuvrer dans cette petite boîte d'une quinzaine d'employés, principalement des machinistes, dont trois étaient des associés du propriétaire, Bernard Quéloz. On y trouvait aussi un homme à tout faire, un jeune intellectuellement retardé qui me sera très utile au cours des premiers jours lorsque l'un ou l'autre des associés me demandera d'aller chercher tel ou tel outil dont j'ignorais tout, contrairement à ce que mon CV pouvait laisser supposer. Il se faisait alors un plaisir de m'accompagner dans le dépôt et de m'indiquer l'outil en question.

Dans la première année, on m'affecta surtout au sciage, au perçage et à l'alésage. Pour couper les barres ou les tubes de métal selon les spécifications demandées, j'utilisais une scie à ruban horizontale basse, dont je devais soulever la tête, qui était relativement lourde, en me pliant et en allongeant les bras. Ce mouvement répétitif allait à la longue me causer de sérieuses douleurs à la région lombaire. Le travail à la perceuse était, lui, plus facile. En revanche, l'alésage était souvent malaisé et même quasi insupportable lorsqu'il s'agissait d'éliminer avec un couteau spécial que l'on tenait dans une main les bavures et les imperfections laissées par la perceuse sur de toutes petites pièces en métal très dur que l'on s'efforçait de maintenir de l'autre main, qui en devenait toute crampée. Comme j'étais encore relativement jeune, les nombreuses coupures superficielles que je m'infligeais cicatrisaient heureusement en quelques jours.

Dans la seconde année, on allait me former au maniement du tour, cette machine-outil qui permet de façonner des pièces

fixées dans un mandrin ou une pince et qui tournent pendant qu'un outil coupant, en se déplaçant, en rogne la matière. Un beau jour, alors que j'étais à affuter sur une meule un de ces outils coupants, un foret, ma main droite a glissé et le bout de mon index en a été rogné. Par hasard, le patron en personne, qui se tenait habituellement dans son bureau, était à côté de moi. Voyant le sang pisser, affolé, il se mit à me taper littéralement sur la tête en m'engueulant. Un lourd silence s'abattit à l'instant, et plusieurs de mes compagnons de travail, désolés et sans doute un peu honteux de ne pas avoir réagi, passèrent par la suite me voir dans la salle de séjour où je tentais de nettoyer au mieux ma plaie. Je repris le travail, mais il me fallut finalement me rendre à l'urgence en soirée pour que l'on enlève les résidus de métal incrustés. Mes relations avec mes compagnons étaient correctes, et l'atmosphère aux moments des pauses et du lunch était relativement conviviale. Cependant, de toute évidence, cette microentreprise, qui ne comprenait outre le propriétaire et ses associés qu'une poignée d'ouvriers qualifiés, ne constituait pas un milieu très propice à l'agitation et à la propagande. J'essaierai tout au plus au cours de la deuxième année d'initier un mouvement de syndicalisation. J'organisai à cet effet une rencontre avec Serge Gagné, un ancien de La Source qui était conseiller à la Confédération des syndicats nationaux (CSN). Toutefois, les quelques participants choisirent finalement de se tourner vers un syndicat moins combatif, la Centrale des syndicats démocratiques (CSD).

Mais revenons à l'été 1977. Même si je n'étais à l'emploi que depuis le 5 mai, j'avais droit à deux semaines de vacances – non payées, il va sans dire – en raison de la fermeture complète de l'entreprise pendant cette période. Deux étés auparavant, au moment où Suzanne et moi nous étions temporairement laissés, j'avais eu l'occasion d'aller aux îles de la Madeleine avec mon frère Marc,

ma copine Rachel Roberge et une de ses connaissances, Denise Beauchesne, une jeune femme très énergique que je côtoyais maintenant au sein de la Ligue. J'avais été séduit par la beauté des îles. Je proposai à Suzanne de nous y rendre en passant par la Côte-Nord, Terre-Neuve, la Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard, avec un retour par l'Île-du-Prince-Édouard, le Nouveau-Brunswick et la Gaspésie. Mis à part quelques segments qui allaient se faire en bateau, nous devons effectuer le trajet en autostop. Toutefois, c'est ma sœur Pierrette, toujours prête à parcourir de longues distances en voiture – en compagnie de notre mère et de notre sœur Madeleine, elle ira ainsi jusqu'au Mexique et, en une autre occasion, jusque dans l'Ouest américain –, qui nous a conduit à Sept-Îles, nous laissant chez un couple ami que j'avais connu à la Marche des jeunes, Hélène Bouchard et Yvan Vigneault. Après avoir pris le temps de renouer contact, de découvrir leur petite fille, Marie-Soleil, et de déguster les crevettes nordiques achetées en direct d'un pêcheur sur le quai, nous profitons de leur hospitalité pour faire une bonne nuit. Car le lendemain, nous nous embarquons sur le navire dont la mission est de livrer des marchandises aux villages isolés, disséminés le long de la côte depuis Sept-Îles jusqu'à Blanc-Sablon, à la frontière du Labrador. Le navire comptant très peu de cabines, nous nous installons sur le pont où nous dormirons à la belle étoile en compagnie de la plupart des passagers, majoritairement des Innus retournant dans leur communauté ou des routards comme nous.

Durant les deux jours et demi qui suivent, nous découvrons la Basse-Côte-Nord et ses paysages empreints de beauté sauvage et de nudité. Nous faisons escale dans huit villages, dont Natashquan, le pays de Gilles Vigneault, et Harrington Harbour, niché sur un piton rocheux où l'on ne trouve ni route, ni voiture, mais seulement des piétons, des bicyclettes et des véhicules tout terrain qui circulent

sur des trottoirs de bois surélevés. À Blanc-Sablon, nous nous installons à l'auberge de jeunesse et je prends rapidement contact avec un pêcheur chez qui Daniel Pelletier, de Calbec, a passé un été précédent. Il nous convie à l'accompagner à la pêche le surlendemain. Nous consacrons la journée du samedi à nous balader dans les environs, fascinés par ces icebergs de toutes tailles et de toutes formes qui dérivent face à la côte en plein mois de juillet, en provenance du Groenland ou de la calotte polaire. Le dimanche, avant l'aube, le pêcheur passe me prendre à l'auberge où, quelque peu fiévreuse et fatiguée, Suzanne attendra notre retour.

Nous voici donc au quai d'où nous partons, cinq ou six hommes, à bord de deux embarcations qui se dirigent vers l'endroit où est fixée une trappe à morue, se plaçant de part et d'autre de la trappe. Approchant graduellement les embarcations l'une vers l'autre, nous relevons les grands filets qui constituent la trappe jusqu'à ce que les poissons pris au piège se retrouvent coincés dans une poche d'où nous les prélevons pour les glisser dans nos bateaux. Le froid est mordant. Aussi, je suis très heureux de revenir à quai, où il nous reste à décharger le poisson, à l'ouvrir, à l'éviscérer, à le nettoyer et à le déposer dans le magasin, ce petit bâtiment où l'on l'entrepose en le couvrant de sel. Le pêcheur nous ayant invités à rejoindre sa femme pour le repas du midi, nous passons prendre Suzanne avant de nous rendre à leur chalet situé sur le bord d'un lac, dans une dépression de l'arrière-pays. Depuis la route qui y mène, nous découvrons le lac en contrebas, plusieurs kilomètres avant de l'atteindre. C'est qu'il n'est pas un arbre sur ce sol couvert d'un tapis spongieux, fait de plantes à fruits, de fleurs sauvages, de lichens et de mousses. Avant le repas, nos hôtes nous invitent à jeter une ligne à l'eau. Tous les deux inexpérimentés, nous arrivons pourtant à ferrer quelques énormes truites. Puis, on nous sert un plat savoureux, dont on nous dira après coup qu'il n'était pas composé

à partir de canards comme nous le pensions, mais bien de jeunes goélands que les Blancs-Sablonnais allaient capturer, illégalement, sur une île située en face du village, au moment où l'un d'entre eux s'occupait à distraire et à enivrer le garde-chasse du coin.

Le lendemain matin, nous avons pris le traversier pour franchir le détroit de Belle Isle, large de vingt-huit kilomètres. Puis, grâce à quelques bons samaritains, nous avons traversé Terre-Neuve du nord au sud dans la journée, plus de cinq cent cinquante kilomètres depuis Sainte-Barbe jusqu'à Port aux Basques. J'en étais content, car Suzanne, ressentant un mal de dent qui se faisait lancinant, était de plus en plus mal en point. J'espérais que la chaleur des îles vers lesquelles nous nous dirigeons allait atténuer, sinon enrayer ce mal. C'était bien naïf puisque, comme nous allions le découvrir plus tard, il était causé par un abcès. Après une courte nuit passée sur le bateau assurant la liaison entre Port aux Basques et North Sydney en Nouvelle-Écosse, nous nous sommes remis à l'auto-stop. Malheureusement, la circulation étant plus que clairsemée, nous avons mis plusieurs heures pour nous rendre à Pictou, à deux cent cinquante kilomètres de là. Par chance, il faisait beau et chaud. Pour passer le temps et tenter de distraire un peu Suzanne, je chantais sans m'arrêter. Finalement, nous avons pris le traversier pour l'Île-du-Prince-Édouard en toute fin de journée, et avons loué une chambre de motel dès notre arrivée à Wood Islands. Le lendemain, la douleur se faisant plus aigüe, nous avons été forcés de changer notre programme. Plutôt que de nous rendre à Souris pour nous embarquer vers les îles, nous nous envolerons depuis Charlottetown pour Québec, où Suzanne sera enfin soulagée par un traitement de canal. Le voyage, dont j'avais rêvé et escompté une action bénéfique sur notre vie de couple, avait avorté, et l'asservissement à mon travail et à ma militance allaient de nouveau s'imposer. Aspirant à autre chose, Suzanne, de son côté, s'engagea dans un

nouveau projet de voyage, avec Sylvie Nadeau, une de ses vieilles copines de Sainte-Hénédine, qui avait été du Gospel. Empruntant le train, elles partirent vers la fin de l'été pour l'Ouest canadien, où elles passèrent quelques semaines.

Fébrile, j'attendais son retour pour le lendemain, et j'avais prévu lui acheter des fleurs et nous préparer un bon repas. Revenu de l'usine éreinté, je m'étais allongé pour un moment dans la pénombre, sans même ne me changer ni me laver, afin de récupérer un peu avant de repartir rencontrer des ouvriers, à Donnacona. C'est dans cet état lamentable que Suzanne me trouva, alors qu'elle franchissait la porte une journée plus tôt que prévu. J'étais profondément désolé de l'accueillir ainsi. Après avoir raconté à ma demande, mais de manière très succincte, son périple, elle me fit part de son questionnement quant à notre relation, qu'elle jugeait insatisfaisante. Bouleversé, secoué, j'allais somatiser plus que jamais dans les mois suivants, mon anxiété se traduisant en maux de ventre et maux de tête. Une issue temporaire allait néanmoins se présenter, étonnamment, grâce à un autre couple en difficulté. Mariés depuis quelques années déjà, et parents d'une petite fille du nom de Marie-Ève, Gilles (Gilles-Philippe) Pelletier, de Calbec, et sa femme, Chantal Drouin, étaient eux aussi insatisfaits de leur relation. Suzanne et moi, qui avions appris à les connaître, apprécions beaucoup ces deux êtres charmants, au tempérament artistique, qui se distinguaient, lui comme comédien, elle comme pianiste. Tous les quatre à la recherche d'un changement favorable, nous avons décidé de nous installer ensemble, en commune.

Après avoir arpenté quelques banlieues, nous avons trouvé une maison rurale inoccupée dans le rang Sainte-Anne, au nord-ouest de l'Aéroport de Québec. Il s'agissait d'une belle et vieille maison traditionnelle, à fondations surélevées, avec une grande galerie en façade avant et un toit à deux versants courbés avec lucarnes.

Sise à une centaine de mètres de la route, elle trônait en plein milieu de champs qui, n'étant plus cultivés, étaient couverts de fleurs sauvages. En accord avec le propriétaire qui devait fournir les matériaux, nous nous sommes attelés au travail de remise en état : peinture des murs et plafonds, sablage et vernissage des planchers, etc. Au printemps 1978, la restauration terminée, nous avons emménagé. Au moment de charger nos meubles, à Suzanne et à moi, dans le camion de location, un chien qui errait depuis quelques jours dans notre quartier s'est subrepticement faufilé dans le logement que nous laissions. Attendris, et persuadés que ce joli bâtard noir qui tenait du bouvier des Flandres serait plus heureux à la campagne, nous l'avons emmené avec nous et adopté sous le nom de « bandit ».

Par ailleurs, l'automne précédent, je m'étais engagé dans une nouvelle aventure qui allait non seulement m'absorber pendant une dizaine d'années, mais avoir une portée considérable sur le reste de ma vie : j'avais entamé une psychanalyse. Lors des échanges que nous avons eu au cours de sa visite, Jan Caminada avait insisté sur l'importance de prendre en compte les facteurs psychologiques dans notre vécu de groupe, et signalé l'intérêt que présentait la théorie psychanalytique pour nous habiliter à le faire. Or, quelques mois après sa venue, l'un d'entre nous avait eu un contact avec Willy Apollon, un psychanalyste de Québec d'allégeance lacanienne qui avait fondé deux ou trois ans auparavant le Groupe interdisciplinaire freudien de recherche et d'intervention clinique et culturelle (GIFRIC), et qui souhaitait ouvrir à des militants l'accès à la cure. Au GIFRIC, la visée de la cure était non pas d'adapter l'individu à son environnement, ce qui prévalait malheureusement souvent en Amérique du Nord, mais de lui permettre de gagner en liberté face aux forces qui l'agissent de l'intérieur. Le groupe décida de déléguer l'un d'entre nous et, après discussion, je fus choisi.

Depuis le cours sur Freud que j'avais suivi à l'occasion de mon certificat en enseignement, j'étais intrigué par l'approche freudienne. Me dissimulant à moi-même mon profond mal-être ou manque à vivre, j'abordai ma psychanalyse comme une expérience devant me permettre de me former à cette approche en vue d'aider les autres.

Après une première rencontre avec mon analyste, un monsieur Larivière, les séances débutèrent. À raison de trois par semaine, et d'une durée d'environ trente minutes chacune, elles se dérouleront dans le cadre traditionnel – moi, allongé sur le divan, et lui, en retrait dans son fauteuil – et selon la règle de l'association libre. Comme je m'en rendrai compte, cette injonction paradoxale – « Dites tout ce qui vous passe par l'esprit » – vaut moins par les associations qu'elle induit et qui permettraient de mettre au jour les forces psychiques qui agissent l'analysant, que par les résistances, interprétables, que sa réalisation approximative rencontre. C'est ainsi que je dirai gentiment tout ce qui me viendra à l'esprit, comme je le faisais, enfant, avec mes parents, sauf ce dont la censure interdira l'affleurement à ma conscience ou ce que je chercherai plus ou moins consciemment à taire, les deux phénomènes provoquant pareillement silences, flot de détails inutiles et sans intérêt ou autres manifestations.

Dans la première année de ma cure, une dissimulation de ma part constitua ainsi un obstacle important. Elle concernait le tarif que je devais payer. Normalement, celui-ci est établi au cas par cas, selon les disponibilités financières de l'analysant. Considérant ma situation personnelle (travail en usine), et en accord avec la volonté du GIFRIC de s'ouvrir à des militants, mon analyste me proposa le tarif relativement bas de dix dollars par séance. Mais il ignorait que Calbec allait couvrir les frais de mon analyse dans le cadre du partage des ressources financières auquel nous procédions. Or, l'argent joue un rôle important dans la cure. Non seulement il est juste de

dédommager l'analyste pour son travail, mais le fait de payer fait partie du processus thérapeutique comme tel. D'une part, il clarifie la nature de la relation entre analyste et analysant et, d'autre part, il incite ce dernier à s'investir véritablement, à payer de sa personne, plutôt que de laisser passer le temps. Mon secret éventé, j'eux droit à un mouvement d'humeur de la part de mon analyste, et à une augmentation de tarif. Dans la cure, l'essentiel se joue dans la relation entre l'analysant et l'analyste. Or, après quelque trois ans, monsieur Larivière m'annonça qu'il partait à l'étranger, et que dans le cas où je souhaitais poursuivre, il pouvait me recommander à un autre analyste qui collaborait au GIFRIC, Moncef Abdelmoumen. J'acceptai et m'engageai dans un cheminement qui sera encore long, mais s'avérera fécond. J'y reviendrai.

Pour l'instant, reportons-nous au printemps 1978. Suzanne et moi habitions désormais dans le rang Sainte-Anne, avec Chantal, Gilles et leur fille Marie-Ève. En guise de pendaison de crémaillère, nous avons invité de nombreux amis à un méchoui et ce fut un plaisir de palabrer pendant des heures autour d'un feu de bois sur les braises duquel nous avons mis à rôtir à la broche un agneau entier. Quelques vieux amis que je voyais maintenant beaucoup plus rarement étaient là. Par ailleurs, pour tromper l'ennui qui m'accablait le plus souvent chez Quéloz, où je travaillais depuis un an déjà, je rêvais d'un voyage en Europe que j'espérais accomplir dans les mois suivants. C'est qu'une rencontre de représentants des différents groupes reliés à Calama devait se tenir à l'été, en Belgique, en vue de faire le point sur les avancées réalisées et les difficultés rencontrées par les uns et les autres. Je fus effectivement choisi comme délégué de Calbec. La rencontre devait se tenir en juillet, au moment de mes deux semaines de vacances annuelles. Comme j'étais à même de payer ses frais à partir des quelques économies qui me restaient de mes années d'enseignement, je proposai à Suzanne de

m'accompagner. Cela lui souriait, même si elle allait devoir revenir au Québec avant moi en raison d'un spectacle déjà programmé auquel elle avait à participer. Depuis quelques mois, elle s'était en effet engagée dans la formation d'un groupe musical en compagnie de Chantal et de Pierre Bouchard, un autre ancien de La Source et excellent guitariste. Bons musiciens et dotés tous trois d'une belle voix, ils interprétaient des chansons de différents auteurs – *La vie d'factrie* de Clémence Desroches, par exemple – et même quelques-unes à la composition desquelles ils avaient collaboré. Ils avaient ainsi mis en musique un texte de Gilles qui décrivait l'île d'Orléans comme un bateau à voile, et l'un des miens dont j'ai gardé mémoire de la première strophe, sans doute révélatrice de mon état d'esprit d'alors :

Un vent glacé se lève, vient bousculer tes rêves,
Chavire ta maison, te mène à l'horizon.
Ce vent glacé t'emporte, te fait franchir la porte,
Il n'est plus temps d'hier, le temps est à la guerre

En juillet, dix ans après avoir vu mon premier projet de voyage à Paris avorter, me voici à Roissy Charles-de-Gaulle en compagnie de Suzanne. En transitant par Bruxelles via la gare du Nord, nous passons une bonne partie de cette première journée à bord de trains des grandes lignes ou régionaux qui nous emmènent jusque dans un petit village de la campagne flamande, où le jeu des nuages au ras du sol m'impressionne fortement, moi qui, à l'instar de Baudelaire, ai toujours aimé regarder courir les nuages. Arrivés au monastère où la rencontre doit avoir lieu, nous sommes accueillis chaleureusement par les gens de Calama. S'y trouvent, entre autres, Théo Hansen que j'avais connu à Québec, deux religieuses flamandes tout à fait remarquables, un prêtre allemand à la prestance imposante et un jeune Wallon de mon âge qui nous fournira un appui

généreux. À peine nos valises déposées dans notre chambre, on nous amène goûter la bière belge dans un bistro du coin. Au cours du repas que nous prenons à notre retour au monastère, je dois laisser les autres convives pour aller me coucher, pris de vertige sous l'effet de l'alcool qui s'ajoute à celui du manque de sommeil couplé au décalage horaire. Les trois ou quatre jours suivants sont consacrés à notre réunion formelle au cours de laquelle sont abordés différents aspects touchant le vécu des équipes, dont la relation avec les groupes politiques. Suzanne, qui s'adonne en journée à la visite de certaines villes flamandes en compagnie d'une copine des religieuses, nous rejoint pour les longues soirées illuminées par un soleil qui ne se couche qu'après vingt-deux heures.

La réunion formelle étant terminée, nous partons, Suzanne et moi, en France, pour un voyage de près d'une semaine. Le jeune Wallon du groupe nous a gentiment prêté sa voiture, une Citroën 2CV (deux chevaux), et nous le laissons chez lui, à Charleroi, avant de poursuivre notre route vers la côte normande où nous découvrirons les plages et passons une première nuit. Le lendemain, nous longeons le bord de mer jusqu'à Granville, où nous sommes accueillis par deux vieilles dames, des amies de Marc Bouchard, qui y possèdent deux superbes maisons anciennes, entourées d'un jardin planté d'arbres fruitiers dont nous pourrions savourer quelques fruits. Puis, c'est la découverte du Mont-Saint-Michel, un coup de cœur et, par la suite, la promenade sur les remparts et dans les rues de Saint-Malo. Devinant la raison de l'air interrogatif que nous affichons devant ce décor qui nous apparaît empreint d'étrangeté, un vieux monsieur, assis sur un banc, face à l'église, nous explique que la vieille ville, presque entièrement détruite vers la fin de la Deuxième Guerre mondiale, a été ultérieurement reconstruite pierre par pierre. Depuis Saint-Malo, nous nous dirigeons vers les châteaux de

la Loire où nous visiterons successivement ceux d'Azay-le-Rideau, de Chenonceau et de Chambord.

Le midi, alors que nous roulons sur une route nationale vers Azay-le-Rideau, nous nous arrêtons dans un tout petit village où, nous informe-t-on, il n'y a qu'un restaurant, un resto routier, qui ne propose qu'un seul repas, en menu du jour. Nous décidons de tenter l'affaire et on nous sert une large assiettée d'avocat et de crevettes. Mis à part le vin qui l'accompagne, nous trouvons excellente l'idée de servir un tel repas à des gens qui passent leur journée au volant. Nous nous sentons loin du Québec où les chauffeurs de camion s'empiffrent plutôt de burgers et de frites. Mais, surprise ! Ce n'était qu'une entrée, qui sera suivie d'un copieux plat de viande en sauce et d'un dessert... Les châteaux m'impressionneront, mais c'est la cathédrale de Chartres, notre dernier arrêt avant Paris, qui m'éblouira littéralement, notamment, par la beauté de ses vitraux. Après une ultime soirée occupée à nous balader dans les rues bordant l'île de la Cité, plongés dans la foule célébrant le 14 juillet, j'irai, le lendemain, reconduire Suzanne à l'aéroport, puis reprendrai la route vers le pays flamand. J'y retrouverai, entre autres, les deux religieuses avec lesquelles j'aurai de longues discussions, et le prêtre allemand avec qui j'irai à Rotterdam rendre visite à Jan Caminada, qui n'avait pu être des nôtres pour des raisons de santé. Le retour en train à Charles-de-Gaulle ayant été plus long que prévu, je faillirai perdre mon vol. Entendant le dernier appel, énervé, je me précipiterai dans un satellite en y doublant d'autres passagers, pour me rendre compte de mon erreur d'aiguillage. Je regagnerai l'espace central circulaire à contrecourant, et atteindrai finalement la porte de l'avion tout juste au moment où l'on s'apprêtait à la fermer.

Au début de l'automne 1978, survient un événement qui va infléchir à terme le cours de la vie qui était mienne depuis deux ans.

On me propose de devenir membre de la Ligue, en bonne et due forme. Je suis à la fois fier et enchanté à l'idée d'accéder à cette avant-garde de la révolution. Mais au moment de rédiger l'autocritique qui doit accompagner ma lettre officielle de demande d'adhésion, je suis confronté à un redoutable problème de conscience. Puis-je continuer à taire mon appartenance à Calbec ? Ce qui a été jusqu'à maintenant de l'ordre d'une dissimulation inoffensive ne risque-t-il pas de verser dans la duplicité ? Me sentant incapable de vivre dans l'imposture, je me résous à informer la Ligue, mais en prévenant auparavant mes compagnons de Calbec de ma décision. Après avoir tenté sans succès de me faire changer d'idée, ces derniers me demandent de reporter ma révélation de quelques semaines afin de leur laisser le temps de se préparer à ses retombées imprévisibles, ce à quoi j'acquiesce volontiers. Dans l'intervalle qui suit, un camarade de la Ligue me convoque un soir à venir le rencontrer dans un restaurant de la chaîne Marie-Antoinette, un des lieux quelconques où nous nous retrouvions lorsqu'il nous fallait discuter à quelques-uns en toute sécurité. Cela n'étant pas inhabituel, je ne me doute de rien. Mais à peine assis à une table, le camarade en question se lève et me quitte après avoir introduit deux jeunes femmes qu'il présente comme des responsables de l'organisation, venues expressément de Montréal pour me rencontrer. Soumis à un interrogatoire minutieux concernant le groupe Calbec, dont l'existence venait tout juste d'être découverte et dont on craignait qu'il ne soit manipulé par des forces réactionnaires, je ne pus que tenter de défendre son caractère progressiste tout en précisant que je m'apprêtais à révéler cette existence. De toute évidence, cette argumentation apparut tout à fait boiteuse, et je fus tout simplement exclu de l'organisation.

Plusieurs années plus tard, j'ai appris ce qui s'était produit. Cherchant à limiter les dégâts, des membres de Calbec avaient

rédigé un faux courrier dans lequel figuraient des informations jugées de nature moins délicate et n'impliquant que quelques personnes. Ils l'insérèrent dans une enveloppe destinée à attirer l'attention, qu'ils déposèrent à la porte d'entrée de l'appartement d'un membre du groupe chez qui se rendait régulièrement un responsable de la Ligue. La ruse fonctionna et Calbec se maintint, mais pour une année seulement, puisqu'en décembre 1979, le groupe s'est dissous. Peu après, en raison de conflits idéologiques entre les différents groupes, tenant notamment à la relation avec les partis politiques – je n'aurai pas été le seul à souffrir de l'écartèlement entre deux engagements –, c'est le mouvement de Calama dans son ensemble qui disparaîtra. Avant sa mort intervenue en 1981, Jan Caminada lui-même reconnaîtra que les buts et les moyens proposés originellement étaient très ambitieux et peu réalistes. Quelques religieux et religieuses ayant participé à l'expérience vont poursuivre leur engagement en allant s'établir en Amérique latine. Il en sera ainsi de Jacques Giroux, qui s'installera d'abord en République dominicaine, puis au Nicaragua, à Nandaime, un petit village du Sud-Ouest où il fondera un centre d'éducation populaire et de services à la communauté (radio communautaire, garderie, clinique de santé, etc.), le Centre Oscar Arnulfo Romero. Guy Boulanger et de nombreux anciens de La Source soutiendront l'action de Jacques, qui se poursuivra jusqu'en 2017, alors qu'une maladie irrémédiable viendra l'entraver. Au moment d'écrire ces lignes, je reviens tout juste d'une visite à Jacques, où nous avons partagé, sans doute pour la dernière fois, un échange empreint d'émotion et d'affection.

Mais reprenons le fil de notre récit. À la fin de l'automne 1978, proscrit tout autant de la Ligue que de Calbec, je me retrouve privé des appartenances qui m'avaient servi de repères au cours des deux années précédentes. À cette perte douloureuse, s'est ajoutée une remise en question de ma foi religieuse, alimentée moins par le

marxisme-léninisme – si la religion peut être un opium, j'étais bien placé pour savoir qu'elle peut aussi constituer un puissant motif d'engagement dans l'action – que par la psychanalyse. Je me souviens très nettement de ce soir de novembre où, alors que je déambulais dans le rang, face à la maison, s'est imposée à moi pour la première fois cette interrogation : la religion ne serait-elle pas simplement une illusion sublime, qui concourt à apaiser sinon à dissiper nos angoisses, et fait miroiter l'accomplissement de nos désirs les plus profonds? Survenue, à l'époque, à un moment de ma psychanalyse où j'en étais à descendre mon père de son piédestal, la question du Dieu tout-puissant m'occupera encore longtemps, même si ma pratique religieuse, elle, cessera, créant dès lors dans ma vie un vide considérable : plus jamais, je ne partagerai avec d'autres humains ces moments intenses de prière et de méditation que j'avais connus depuis l'enfance.

Ne pouvant plus m'en remettre à un groupe non plus qu'à qui que ce soit pour mon avenir, il me fallait reprendre en main ma destinée. Je m'en sentais bien en peine. Il n'était pas question que je m'éternise chez Quéloz, mais j'avais l'impression d'avoir brûlé mes vaisseaux. Même si, par impossible, une école acceptait de m'engager malgré le trou dans mon CV et le dossier que la Commission scolaire Louis-Fréchette avait sur moi, je ne me voyais absolument pas revenir à l'enseignement de la catéchèse non plus que des sciences religieuses. Alors que ma formation en théologie n'allait pas m'être très utile, un retour aux études était par ailleurs hors de question. Non seulement il me fallait gagner ma vie, mais je me sentais très mal outillé pour entreprendre des études de deuxième cycle. Au-delà de l'obstacle que cela posait pour une acceptation dans un tel programme, le fait d'avoir été assez mal noté lors de mon certificat en enseignement m'en avait convaincu. Quant au domaine de l'animation, la déconvenue cuisante que j'avais connue

au printemps 1975 me pesait encore, et j'imaginai mal comment j'aurais pu m'y réinsérer à titre de pigiste. C'est pourtant de là qu'une opportunité allait se présenter.

Avant d'être entraîné par André Gagnon dans la mésaventure que l'on sait, j'avais eu la chance d'assister, à l'hiver 1975, à un séminaire de quelques jours qu'il avait organisé avec son mentor, Guy Beaugrand-Champagne, pour ses meilleurs étudiants. J'y avais lié connaissance avec quelques intervenants en éducation aux adultes, et je pensai à les contacter pour explorer les possibilités d'emploi. C'est ainsi que j'approchai Pierre Chagnon, qui œuvrait à la Commission des écoles catholiques de Québec (CECQ) à titre de conseiller pédagogique à l'éducation populaire. Avec Lucille Pettigrew, qui devait en assumer la direction, Pierre était à organiser la mise en place d'un programme de formation préparatoire à l'emploi (FPE) pour des femmes chefs de famille monoparentale. L'équipe devait compter trois formateurs, et Lucille souhaitait qu'elle comprenne un homme, afin d'assurer une présence masculine et de permettre à des participantes qui avaient trop souvent subi le mépris et la violence de la part des hommes d'en côtoyer un capable de respect et de relations égalitaires. C'était ma chance, la seule d'ailleurs à se présenter, et je passai la fin du printemps et une bonne partie de l'été à attendre fébrilement d'être convoqué en entrevue.

Jouant mon va-tout, j'avais quitté Quéloz le 1^{er} juin. À la fin de l'hiver, blessé au dos en raison du maniement de la fameuse scie à métal, j'avais été plusieurs semaines à l'arrêt, suivant un traitement à un institut de réadaptation, le Centre François-Charron, tout en recevant une indemnité de remplacement de mon revenu de la Commission de la santé et de la sécurité du travail. J'en avais littéralement plein le dos de ce travail. Probablement informé de la tentative de syndicalisation que j'avais initiée, monsieur Quéloz con-

vint avec moi qu'il valait mieux que je parte et fit en sorte que je ne sois pas pénalisé par l'assurance chômage. Par ailleurs, Chantal et Gilles ayant décidé de se séparer, nous devions libérer la maison du rang Sainte-Anne, laissant aux nouveaux occupants le plaisir de récolter les légumes et les herbes du jardin potager que nous avions si savamment cultivé. Suzanne et moi avons aménagé dans un quatre et demi situé sur la rue De La Ronde, à l'est de la ville de Québec. Ayant, à ma consternation, abandonné ses études, Suzanne travaillait dorénavant comme agente de bureau dans un organisme gouvernemental. Nous profitons tout de même des fins de semaine pour nous rendre à Sainte-Hénédine, où je pouvais donner un coup de main à son père. Avec l'aide de son frère Ghislain, Suzanne et moi avons même pris en charge le troupeau pour quelques jours, afin de permettre à ses parents de profiter d'un court congé. Fort inquiet à l'idée de ne pas me trouver d'emploi, je conçus le projet de m'associer à monsieur Trachy et de prendre à terme sa relève. Après y avoir réfléchi, et malgré toute l'estime qu'il avait pour moi, mon beau-père écarta sagement cette chimère.

À l'occasion des vacances de Suzanne, nous sommes allés passer une semaine sur la Côte-Nord en compagnie de Gilles, et d'une copine que j'avais connue par l'entremise de Pierre-Yves Boily. Nous souhaitions notamment participer à une activité de canot-camping organisée par l'auberge de jeunesse de Sault-au-Mouton, sur la rivière Portneuf. Reconduits par une navette à plusieurs dizaines de kilomètres en amont, les quinze à vingt canoteurs que nous étions avons descendu cette rivière à grand débit pendant trois jours, une descente ponctuée de rapides et de portages dans un environnement majestueux. Au cours de la dernière journée, dans un passage plus difficile, deux jeunes Français ont vu leur canot chavirer, être piégé gueule ouverte contre une roche et se casser comme une allumette sous la force de l'eau qui s'engouffrait de

part et d'autre. Non blessés, ils en ont été quittes pour terminer le parcours assis au centre de deux autres canots. Pour notre part, les choses se sont mieux déroulées. Ayant eu la chance de pagayer antérieurement à de nombreuses reprises, je possédais une bonne technique. Quant à Suzanne, elle avait appris à la dure quelques années auparavant, lors d'une expédition entreprise avec ma sœur Hélène, son mari Jacques et mes amis Marcel et Line.

Nous avons choisi de descendre la Sainte-Marguerite, une rivière qui coule parallèlement à la rivière Saguenay et qui traverse de nombreux rapides. Pour que Suzanne, qui n'avait jamais pratiqué ce sport, puisse s'initier en douceur, nous avons mis nos canots à l'eau dans une section plus calme. Mais alors que je commençais tout juste à lui montrer comment effectuer les quelques manœuvres (appel et écart) permettant au passager avant de changer très rapidement la direction du canot, nous avons été emportés par le courant contre un arbre qui, tombé, bloquait les deux-tiers de la rivière au sortir d'un coude. Ne pouvant rien y faire, je me suis cramponné au tronc au moment où le canot chavirait, emportant Suzanne qui, heureusement, émergea indemne des flots une centaine de mètres plus loin. Ayant récupéré le canot et nos bagages qui y étaient solidement amarrés, nous avons pu terminer la leçon et poursuivre l'expédition.

NAISSANCES ET RENAISSANCE

En septembre 1979, me voici employé contractuel de la Commission des écoles catholiques de Québec (CECQ), comme enseignant à l'éducation des adultes. Le responsable du secteur a bien été contacté par un membre des forces policières – de la Gendarmerie royale du Canada ou de la Sûreté du Québec, je ne sais –, qui lui a déconseillé de m'engager, mais, par chance, Pierre Chagnon a réussi à le convaincre que cela n'était que baliverne. Lucille Pettigrew, Claudette Paradis, que Lucille avait connue dans le cadre du Certificat en animation, et moi avons quelques semaines pour concevoir le programme de formation préparatoire à l'emploi (FPE) avant que la première cohorte de femmes chefs de famille monoparentale ne nous arrive. L'école est située en milieu populaire, à Limoilou, au coin de la troisième rue et de la troisième avenue. Nous inspirant de Paulo Freire, ce pédagogue brésilien reconnu internationalement pour sa pratique éducative auprès des opprimés, nous adoptons une approche fondée sur le dialogue et un apprentissage significatif et contextualisé, et visant à conscientiser et à soutenir l'émancipation des participantes.

Concrètement, les quatre premières semaines du programme seront consacrées à l'examen de la réalité matérielle et sociale qui les environne et des principales problématiques auxquelles elles ont été ou sont confrontées. Par exemple, pour leur permettre de se constituer une carte mentale les habilitant à dépasser les préjugés reçus et à mieux comprendre les informations touchant différents phénomènes sociaux, nous allons leur demander de dessiner successivement leur quartier, leur ville, leur province, leur

pays, leur continent et le monde, les amenant à chaque étape à comparer leurs représentations, d'abord entre elles puis à des cartes géographiques, et à les interpréter. Autre exemple d'activité de conscientisation, en vue de favoriser l'objectivation de leur itinéraire personnel, nous allons amorcer un échange en projetant *Les filles du Roy*, un documentaire d'Anne Claire Poirier explorant de façon très crue les différentes figures féminines qui ont marqué l'histoire de la société québécoise, et mettant en vedette Danielle Ouimet, la première comédienne à avoir montré ouvertement sa nudité au cinéma québécois. Ce superbe film mettait en quelque sorte en images le texte de la chanson d'Anne Sylvestre, *Sorcière comme les autres*, que nous leur ferons également écouter. En dehors de quelques séances visant ou bien l'acquisition de certaines techniques comme la rédaction d'un curriculum vitae ou la préparation à une entrevue, ou bien une remise à niveau des connaissances de base en mathématiques et en français, les quelque dix semaines suivantes seront dédiées à la recherche de stage ou d'emploi. Chaque participante bénéficiera d'un suivi individuel assuré par l'un des trois formateurs, et les vendredis matin seront affectés à la mise en commun des expériences de chacune.

Ayant pour la plupart suivi des parcours difficiles, empreints d'abus si ce n'est de violences allant parfois jusqu'au viol et même à l'inceste, les femmes que nous accompagnions avaient vécu des drames de toute nature. Pour supporter sinon alléger le poids de cette misère que nous côtoyions quotidiennement, Lucille, Claudette et moi nous retrouvions lors des pauses et en fin de journée pour échanger, et il nous arrivait alors souvent d'être gagnés par des fous de rire libérateurs comme je n'en avais jamais connus. Comme l'a écrit le philosophe Kant, le ciel a accordé aux humains trois compensations pour les ennuis de la vie : l'espérance, le sommeil et le rire. Pour ma part, je découvrais dans sa matérialité l'am-

pleur de l'oppression des femmes, dont je cherchais à comprendre la source, en lisant, par exemple, *L'origine de la famille, de la propriété privée et de l'État*, d'Engels.

À l'hiver 1980, à la suite d'une discussion avec Denise Beauchesne, qui en était désormais une des dirigeantes à Québec, j'étais d'ailleurs redevenu sympathisant de la Ligue ou, plutôt, du Parti communiste ouvrier (PCO), en lequel cette dernière s'était transformée l'année précédente. Aussi, ai-je participé au travail de mobilisation au moment des élections fédérales de février, auxquelles le PCO a présenté une trentaine de candidats, et, surtout, lors du référendum sur la souveraineté du Québec. Depuis le départ, les marxistes-léninistes considéraient la question nationale comme une contradiction au sein du peuple, une contradiction secondaire qui devait trouver sa résolution dans celle de la contradiction principale, opposant le prolétariat à la bourgeoisie, par la révolution et l'instauration de la dictature du prolétariat. Pour contrer le Parti québécois qu'il qualifiait de réformiste et bourgeois, et empêcher de diviser la classe ouvrière canadienne, le PCO mit donc de l'avant l'annulation. Même si cela n'a assurément pas changé le cours de l'histoire, je regretterai toujours d'avoir adhéré à ce mot d'ordre.

Mon activité militante était beaucoup moins lourde qu'avant, et ma vie au travail était, elle, enrichissante et même exaltante : en repensant à ces années où j'avais été confiné à l'usine, il me fallait me pincer pour être certain de ne pas rêver. Il n'en allait malheureusement pas de même à la maison. Toujours insatisfaite, Suzanne remettait de nouveau notre relation en question. À l'hiver, n'y tenant plus, je lui proposai une séparation temporaire, le temps qu'elle aille peser ses désirs et ses choix en toute autonomie. Gardant le contact, nous nous rencontrions tout de même une fois par

semaine. Suivant le beau texte de Georges Moustaki que nous avons chanté ensemble à quelques occasions, j'étais persuadé que

On ne s'attend pas au bout d'une ligne droite
Je sais, il faudra faire encore des détours
Et voir passer des jours et des jours
Mais sans que rien ne vienne éteindre notre hâte

En juin, l'espoir que je conservais se concrétisa, Suzanne décidant de reprendre notre vie commune. Il fut entendu qu'elle se réinstallerait à l'appartement durant la semaine de vacances que je devais aller passer à Cape Cod en compagnie de Lucille et Pierre, qui formaient un couple, et de qui j'étais de plus en plus proche.

Notre voyage connut un début rocambolesque. Nous étions partis à l'aurore et nous étions arrêtés pour un petit déjeuner après avoir parcouru quelques centaines de kilomètres. À la sortie du restaurant, Lucille ayant pris le volant de ma voiture afin que je puisse me reposer un peu, je m'installai dans l'autre voiture avec Pierre. Nous devions nous rejoindre avant d'arriver à Boston, mais Pierre et moi avons raté la sortie prévue et, engagés dans les voies surélevées qui traversent la ville, nous avons dû continuer jusqu'à une aire de repos située au sud de celle-ci. Nous nous y sommes installés pour guetter le passage de Lucille, qui, nous en étions persuadés, nous suivait, et allait par conséquent passer devant nous à un moment ou à un autre. Comme c'était un samedi, et que des dizaines de milliers de voitures quittaient Boston pour Cape Cod, notre surveillance s'avéra très pénible. Après quelques heures, de plus en plus inquiets, nous avons demandé à des policiers de vérifier pour savoir si une Renault 5 rouge à toit ouvrant n'avait pas été impliquée dans un accident à quelque part au Massachusetts. Cela n'étant pas le cas, nous avons décidé de nous rendre à Provincetown, à l'extrémité de la presqu'île, où les policiers nous ont réitéré

en soirée qu'il n'y avait aucun renseignement concernant ma Renault 5. Nos tentes étant rangées dans cette dernière, nous avons passé la nuit dans un motel. Le lendemain matin, alors que nous étions à prendre notre petit déjeuner, Lucille nous est soudainement apparue, déambulant sur le trottoir attendant au restaurant. La veille, depuis Boston, elle s'était rendue directement à l'entrée de Provincetown, où elle avait exercé une surveillance constante, sauf à un moment où, constatant l'approche de la nuit, elle s'était absentée pour aller réserver des chambres à un motel avoisinant. C'est évidemment à ce moment que Pierre et moi sommes entrés dans la ville. Soulagés, et nos tentes dressées sur un terrain de camping de North Truro, nous avons enfin pu profiter de la plage bordée de dunes de Long Nook.

À la mi-semaine, et ainsi que nous en avions convenu, j'ai joint Suzanne au téléphone, à partir d'une boîte téléphonique et par l'entremise d'une opératrice, comme il en allait à l'époque. Accablée d'ennui, selon ses dires, elle me priait de revenir le plus tôt possible. Insistant sur le fait que j'allais être de retour dans trois jours, je tentai de la reconforter de mon mieux. Le samedi venu, pressé de rentrer à la maison, je parcourus la route en ne m'octroyant que quelques brefs arrêts indispensables. Mais celle que j'escomptais retrouver ne s'y trouvait pas. Tard en soirée, elle m'arriva pour m'annoncer qu'elle me laissait définitivement. Terrassé par la douleur, j'acceptai de lui laisser l'appartement pour l'été, le temps qu'elle trouve à se loger et à s'installer convenablement, car j'allais conserver la plupart des meubles, qui m'avaient été donnés par mes parents. Dès le lendemain matin, les ayant informés de ma situation et sur leur invitation, je me rendis pour quelques jours chez mes amis Gaston et Monique, qui résidaient désormais à Saint-Jean-Vianney de Shipshaw, et dont l'écoute attentive et affectueuse me fut un baume. De retour à Québec, je séjournai chez Pierre qui avait une chambre

de libre dans sa maison de Notre-Dame-des-Laurentides, où il hébergeait quelques esseulés de mon espèce. Envahi d'une profonde tristesse, je me réfugiais dans la solitude. Mise à part une brève escapade avec Pierre, Lucille et sa fille Marie vers Cape Cod, mais cette fois en motorisé, j'occupai les deux mois de vacances qui me restaient à la lecture d'ouvrages touchant la psychanalyse.

Comme je l'avais fait antérieurement concernant Marx, Engels, Lénine, Mao et même Staline, j'avais entrepris au cours de l'année précédente la lecture systématique des principales œuvres de Freud. Je découvrais son cheminement de pensée depuis sa tentative d'expliquer les phénomènes psychiques de façon réductionniste, par des quantités d'excitation neuronique, – une tentative présentée dans son *Esquisse d'une psychologie scientifique*, et qu'il délaissera pour se mettre à l'écoute du vécu, des paroles et des symptômes –, jusqu'à l'élaboration de sa métapsychologie, dont une première version est présentée dans *L'interprétation des rêves*. Ainsi que je le constatais concrètement et avec étonnement dans ma propre cure, les processus psychiques ne peuvent être réellement appréhendés que dans leur fonctionnement singulier et non dans leurs soubassements neuronaux. Je le constatais concrètement, car une psychanalyse n'est pas un exercice de connaissance qui se déroulerait dans la dimension intellectuelle, mais une expérience qui permet de cerner et de transformer les processus en jeu dans la vie psychique de l'analysant. Au cours des années suivantes, je lirai d'autres psychanalystes. J'en viendrai à comprendre qu'il convient de distinguer ce qui relève de la science analytique (l'existence des différentes instances psychiques, dont l'inconscient, par exemple) et ce qui relève de la structuration psychique d'une époque (le complexe d'Œdipe ou la place du père, par exemple), et qui tient aux normes et aux structures sociales qui y prévalent. Je me froterai même à Jacques Lacan, un des grands interprètes de Freud. Mais

ses textes, écrits comme dans un rêve, tout en jeux de mots à la façon des surréalistes, ne cesseront de me rebuter par leur obscurité, leur hermétisme, et leur style jargonneux qui les rend presque illisibles.

À la fin du mois d'août 1980, je réintérais mon appartement de la rue De La Ronde, après avoir aidé Suzanne à s'installer dans celui qu'elle avait trouvé. Gilles, elle et moi avions repeint l'appartement en question où, heurtant malencontreusement un escabeau, j'avais réussi à me renverser un gallon de peinture sur la tête. Ne sachant trop comment j'allais réagir, Suzanne et Gilles parvinrent à se retenir un moment avant d'éclater d'un rire contagieux à la vue de la peinture qui dégoulinait de mes longs cheveux, de mon ample barbe et de mes lunettes. Les mois suivants allaient être pour moi moins amusants, et j'allais mettre une longue période à faire mon deuil. Heureusement, le travail et la militance occupaient la plus grande partie de mon temps. Pour des raisons d'indisponibilité de locaux dans l'établissement antérieur, l'équipe FPE avait dû déménager, se retrouvant sur la rue Marie-de-L'Incarnation, dans le quartier Saint-Malo, dans une petite école modeste, mais accueillante, et qui lui était entièrement destinée. Avec Lucille, je m'engage à nouveau cette année-là dans les activités d'un syndicat membre de la CEQ, le Syndicat des professeurs du Québec métropolitain (SPQM), dont le président, Jacques Couture, se montre sensible à notre situation de contractuels. Il y aura bientôt des suites : nos postes seront convertis en contrats à durée indéterminée, et nous aurons accès aux mêmes avantages que les autres enseignants, dont la sécurité d'emploi.

À l'hiver, parallèlement à mon action au sein du PCO qui se poursuit, je conçois avec Gilles le projet d'adapter et de mettre en scène la pièce de théâtre *Têtes rondes et têtes pointues*. Écrite par le dramaturge allemand Bertolt Brecht au début des années 1930, à l'époque de la *résistible* ascension d'Hitler, cette farce politique puis-

sante dénonce les manipulations du pouvoir. Retouchant d'abord le texte dans le but de l'actualiser – la crise et la situation d'ensemble du début des années 1980 sont évidemment différentes de celles du début des années 1930 –, nous nous attachons à bien comprendre le principe brechtien de distanciation, qui vise à produire un effet d'étrangeté par divers procédés, comme l'adresse au spectateur, afin d'amener ce dernier à prendre ses distances par rapport à la réalité et à gagner ainsi une posture critique face à cette dernière. Pour favoriser un jeu des acteurs juste et vrai, nous étudions Stanislavski, ce metteur en scène russe qui a proposé une approche nouvelle, toute d'intériorisation. Puis nous réunissons une troupe d'amateurs et commençons le travail de mise en scène et les répétitions. Mais c'était sans compter avec la volonté du parti de contrôler, comme tout le reste, la lutte sur le front culturel : le théâtre étant perçu à l'instar des autres arts comme un instrument auxiliaire de propagande, il n'est pas question de laisser ses créateurs décider de ses orientations. Ayant été mis au courant de notre initiative, des dirigeants du PCO nous demandent donc d'y mettre fin. Désolés d'abandonner notre projet et navrés de décevoir les gens qui s'y étaient associés, dont mes sœurs Lucie et Madeleine, Gilles et moi obtempérons pourtant. Ce ne sera que partie remise, mais pour l'instant nous nous contenterons de préparer, à la demande et sous le contrôle des instances du parti, un court spectacle de chansons et de textes pour une soirée devant être organisée au local du parti à Québec, le 24 juin 1981, à l'occasion de la fête nationale des Québécois.

Peu de temps après la fête, je m'envole pour la Corse avec mon copain Gaston. Quelques mois auparavant, Claudette Paradis, de l'équipe FPE, m'avait parlé d'un merveilleux voyage que sa sœur avait effectué dans l'île de beauté, s'y déplaçant en mobylette et couchant sous la tente. Ce récit m'avait donné à penser, moi qui ne vou-

lait surtout pas passer un autre été à ruminer ma séparation d'avec Suzanne. Gaston, à qui j'en glissai un mot, se montra tout de suite enthousiaste et je lui proposai un itinéraire qui allait nous permettre d'explorer en cinq semaines les principales régions de l'île. Nous devions emprunter un vol depuis Montréal jusqu'à Paris, où nous allions passer quelques jours à découvrir la ville, avant de prendre un train pour Marseille, puis un bateau pour Ajaccio. Une jeune femme que je connaissais depuis peu, Sylvie Vaillancourt, nous conduisit à l'aéroport de Montréal-Mirabel. C'est par l'entremise de Chantal Drouin que j'avais rencontré Sylvie. Caressant le projet de s'acheter un appartement en copropriété indivise, Chantal avait réuni quelques personnes, dont j'étais, qui s'étaient montrées intéressées. La réunion se tint chez Sylvie, et je fus le dernier à quitter les lieux, prenant plaisir à bavarder avec cette superbe jeune femme, aux yeux rieurs, au visage rond, doté de pommettes hautes et larges et d'un nez bien droit, et ceint d'une magnifique chevelure dont elle tournait du doigt les mèches qui bouclaient sur son cou. La réunion en question n'eut pas de suite. Mais, par un heureux hasard, la jolie dame demeurait sur la rue De La Ronde, à deux coins de rue de chez moi. Et c'est par un vendredi après-midi de mai que, revenant à la maison, je la vis qui stationnait sa voiture. Je m'arrêtai et, après une brève conversation, j'osai l'inviter à un repas que nous avons pris à un restaurant du centre-ville, Le Bilboquet. Notre relation était donc amorcée lorsqu'advint le départ pour la Corse.

Debout sur le pont, Gaston et moi contemplons le soleil couchant au moment où notre bateau, qui vient d'appareiller, longe l'île d'If, nous donnant à voir le château rendu célèbre par le roman d'Alexandre Dumas, *Le Comte de Monte-Cristo*. À l'aurore, après une traversée de quelque neuf heures, nous entrons, émerveillés, dans le golfe d'Ajaccio. Cette première journée dans l'île sera consacrée d'abord à la recherche d'une chambre d'hôtel et d'un locateur de

mobylettes, puis à la découverte de la ville. Le lendemain matin, nos sacs-à-dos bien fixés sur l'arrière de nos deux-roues, nous entamons le périple qui va nous conduire depuis les côtes et leur succession de caps, de falaises, de golfes et de plages, jusqu'aux hautes montagnes toutes en pics, en aiguilles et en gorges encaissées, en passant par les petites plaines côtières et les terres de collines porteuses d'oliviers, de vignes, de châtaigniers, de chênes verts et de chênes-lièges. Nous apprécierons tour à tour les arômes puissants et les couleurs du maquis, les précieux vestiges des sites archéologiques avec leurs statues-menhirs, leurs abris-sous-roche, leurs monuments antiques et leurs tours génoises, les dédales de ruelles empierrées des villages assoupis sous la chaleur de midi, les étonnantes sculptures granitiques formées par l'érosion et dont le rose contraste avec le bleu profond de la mer, les citadelles et les places des vieilles villes, et, bien sûr, les plages de sable blanc, particulièrement les plages sauvages contenues dans de petites anses.

Lorsque la chaleur du jour est trop intense, nous n'avons qu'à parcourir une dizaine de kilomètres parmi les pins pour retrouver l'air frais de la montagne. Quant aux Corses, ils sont à l'époque très remontés contre les étrangers, notamment en raison de la mainmise exercée par certains de ces derniers sur leur littoral. Aussi, parmi eux, les seuls à engager volontiers la conversation avec nous sont les aînés qui jouent à la pétanque sur les places des villes ou des villages. Nous avons par ailleurs de bons contacts avec les voyageurs, et les voyageuses, qui, comme nous, dressent leur tente sur des campings aménagés ou sauvages. Cependant, l'essentiel de nos échanges se fait entre nous, surtout le soir, lorsque nous sirotons le vin du pays en contemplant les étoiles. J'entretiens alors Gaston de mes ambivalences amoureuses : dois-je oublier définitivement Suzanne et cultiver ma relation avec Sylvie? L'heure du retour ayant sonné, nous passons notre dernier jour dans une Ajaccio menacée

par un important feu de maquis, dont l'épaisse fumée obscurcit le ciel, nous prenant à la gorge et nous piquant les yeux.

Accueillis par Sylvie à l'aéroport Montréal-Mirabel, nous revenons à Québec, où elle nous a réservé une petite fête avec une bande de copains. Dans les jours suivants, mû par un besoin de m'assurer que la rupture est bien consommée, je rencontrerai Suzanne pour une dernière fois. J'en repartirai animé par un étrange sentiment de légèreté et me découvrirai dans les mois suivants prêt à m'engager dans une nouvelle relation. Je repris le travail un peu plus tôt que l'année précédente, car nous avions à préparer le lancement de deux nouveaux FPE visant, l'un, des personnes physiquement handicapées, l'autre, des ex-psychiatisés. À la vue des excellents résultats que nous avons atteints en matière d'insertion au cours des deux dernières années, les responsables gouvernementaux avaient en effet accepté de financer ces deux nouveaux programmes. J'assumai pour une bonne part la formation des nouveaux enseignants embauchés, mettant au point une approche pédagogique itérative que je réutiliserai ultérieurement. Il s'agissait de faire cheminer ces nouveaux intervenants à travers les différentes étapes du programme conçu pour le FPE-femmes, en les amenant à en expérimenter en accéléré les principales activités, chacune de celles-ci étant suivie d'un retour portant sur sa nature et sa raison d'être, et d'une discussion sur les applications possibles et les adaptations nécessaires pour les nouvelles clientèles.

Il fut par ailleurs entendu que j'allais dorénavant me consacrer au FPE-personnes physiquement handicapées. Robert Nolet, qui était du groupe des nouveaux enseignants, allait me remplacer au FPE-femmes, tandis que j'allais faire équipe avec Isabelle Gobeil, une femme brillante et méticuleuse qui avait fait une scolarité de doctorat en anthropologie. Se référant à différents auteurs dont Patrick Fougeyrollas, Isabelle fut pour beaucoup dans l'adaptation

que nous fîmes du programme, le centrant sur les problématiques touchant l'intégration des personnes physiquement handicapées dans nos sociétés. Puis, notre première cohorte se présenta et je fus confronté à des corps différents. Il me fallut apprendre à regarder et à traiter comme des égaux ces gens privés du sens de la vue ou atteints de paralysie, sans les considérer avec une pitié dont ils ne veulent pas; apprendre à laisser celles et ceux qui souffrent de paraplégie (paralysie des deux membres inférieurs) ou de tétraplégie (paralysie des quatre membres) se débrouiller tout seuls, sans les mater; apprendre à écouter avec patience et sans chercher à s'exprimer à leur place celles et ceux qui ont des problèmes d'élocution en raison d'une paralysie cérébrale. La première semaine se déroula correctement, mises à part les fréquentes interventions agressives d'un des participants. Le vendredi, au moment de l'évaluation, et alors qu'il récidivait, j'intervins, pour protéger le groupe, en lui demandant de modifier son comportement. Il quitta hâtivement, m'empêchant de revenir en tête à tête avec lui sur l'incident. Le lundi matin, il ne se présenta pas, non plus que le lendemain. Inquiets, nous avons alors contacté le service qui nous l'avait référé. On le trouva chez lui, où il s'était pendu, apparemment, dès le vendredi soir. Le coup était dur, et grand mon sentiment de culpabilité, au point où j'en refoulai rapidement le souvenir hors de ma conscience. Je n'y repenserai que plusieurs années plus tard.

En cet automne 1981, je reçus une offre de la part de la Direction générale de l'éducation des adultes (DGEA), du ministère de l'Éducation du Québec. À chacune des deux années précédentes, Lucille, Claudette et moi avons participé à un séminaire organisé par la DGEA et réunissant l'ensemble des formateurs FPE du Québec. La première année, nous y avons présenté notre approche ainsi que la structure et les contenus de notre programme. Comme nous ne disposions évidemment pas à l'époque de logiciel de type Power

Point, nous avons eu recours à une graphiste qui, pour quelques centaines de dollars, nous avait préparé quelques planches devant servir de support visuel à notre présentation. Celle-ci fut fort appréciée. S'ajoutant à mon apport aux discussions, ma prestation me valut d'être remarqué par l'un des professionnels de la DGEA, Martin Forest. Aussi, suggéra-t-il mon nom lorsque l'équipe ministérielle responsable du programme envisagea de s'adjoindre un enseignant pour apporter un soutien sur le terrain aux différents groupes de formateurs FPE à travers le Québec. L'idée était de me faire libérer à mi-temps par ma commission scolaire, étant entendu que celle-ci se verrait rembourser la moitié de mon salaire. Malheureusement, la CECQ refusa. Mais ce n'était que partie remise.

À la Noël, Sylvie et moi nous installons ensemble dans mon appartement. Dotée d'une grande autonomie, d'un dynamisme exubérant et d'une énergie incroyable, Sylvie est ma cadette de sept ans. Seule fille et deuxième de cinq enfants, elle sait ce qu'elle veut. Fils d'une famille nombreuse et peu fortunée originaire de l'île d'Orléans, son père, Lionel, d'un tempérament également très volontaire, a suivi des cours du soir jusqu'à décrocher un titre comptable. Après avoir travaillé successivement pour les gouvernements municipal (Québec), fédéral et provincial, il mène à l'époque où je lie connaissance avec lui une retraite fort active, partageant son temps entre le bureau de comptable qu'il tient à la maison, une participation à l'administration de la Caisse populaire de son quartier, le sport (golf et ski de fond), la pêche, le jardinage, etc. Quant à la mère de Sylvie, Andrée Maheux, elle est l'une des cinq filles d'un marchand général installé au Lac Poulin, près de Saint-Georges de Beauce. Leur mère étant morte relativement jeune, et leur père s'étant remarié avec une de leurs cousines avec laquelle elles s'entendent plus ou moins bien, les cinq filles quittent assez tôt la maison familiale. Ayant complété des études de secrétariat, Andrée

vit et travaille à Québec lorsqu'elle rencontre Lionel. En raison de grossesses inabouties, le premier enfant se fera attendre, mais les quatre autres suivront promptement. Les parents acquièrent une première maison modeste, puis le père s'applique à la construction successive de deux maisons plus cossues, et d'un chalet rustique situé sur le bord d'un lac près de Québec, où la famille passera des étés mémorables. Les plus vieux auront la chance de connaître une mère attentive et heureuse. Mais saisie par un mal de vivre et souffrant de troubles dépressifs, elle se retirera tout doucement des activités sociales et familiales pour se consacrer à la peinture, jusqu'à ce qu'un cancer l'emporte au tout début de la soixantaine. Aussi, ne la connaîtrai-je que très peu.

Lorsque je l'ai rencontrée, Sylvie venait tout juste de divorcer à la suite d'un mariage qui avait duré à peine un an. Elle travaillait depuis peu comme technicienne en administration à la ville de Québec après avoir occupé un poste similaire à l'hôpital Laval, où elle avait milité dans un syndicat affilié à la Confédération des syndicats nationaux (CSN). Elle avait dans ce cadre participé à des activités du Conseil central regroupant les syndicats CSN de la région de Québec, et s'était engagée au Centre de santé des femmes, qui offrait des services d'interruption de grossesse, qui, à l'époque, n'étaient pas disponibles ailleurs. Un soir de février, à son retour du travail, Sylvie me fait part d'une opportunité exceptionnelle qui se présente à nous. Une de ses connaissances du Conseil central prend une demi-année sabbatique et nous offre pour une location modique la maison de campagne qu'elle possède à Saint-Antoine-de-Tilly, à vingt-cinq kilomètres en amont de Québec, sur la rive sud du fleuve Saint-Laurent. La fin de semaine venue, nous nous rendons visiter la maison, idéalement située en bord de fleuve, à la droite immédiate de l'entrée du quai. Le fleuve recouvert de glaces scintillantes à la dérive compose ce jour-là un spectacle éblouissant

que nous admirons depuis la grande pièce qui sert de salon et de salle à manger, et qui est largement fenestrée. Charmés, nous occuperons cette maison durant les deux saisons suivantes. Au printemps, nous ferons de longues marches sur la batture, parcourrons les rangs des alentours à bicyclette ou, par temps pluvieux, observerons les goélands disposés en enfilade face au vent sur le bout du quai, tout en écoutant Neil Diamond interpréter *Be*, de la bande-son du film *Jonathan Livingston*. À l'été, nous y recevrons parents et amis pour des déjeuners champêtres ou de longues soirées autour d'un feu de camp.

En ces mêmes printemps et début d'été 1982, j'ai participé avec une autre formatrice de notre centre à une expérience inusitée. Pierre Chagnon, notre conseiller pédagogique, avait réussi à convaincre le directeur du Centre de détention de Québec, une prison provinciale hébergeant à l'époque des hommes condamnés à des peines d'emprisonnement d'une durée inférieure à deux ans moins un jour, de l'intérêt que présentait un programme comme le nôtre pour favoriser la réinsertion sociale des prisonniers. Après avoir rencontré le directeur en question, un homme ouvert et convaincu de la nécessité d'œuvrer à cette réinsertion, nous avons adapté et réaménagé le premier bloc de notre programme. Nous l'avons réduit à quinze jours de formation devant être dispensés pour une part, à raison de deux jours par semaine pendant six semaines, dans l'établissement lui-même, et pour une autre part, les trois jours restants, dans un camp forestier isolé, situé dans la réserve faunique des Laurentides. Sur les novices que nous étions, le monde carcéral fit au départ une forte impression, avec ses longs corridors, ses sas ou passages clos munis de deux portes dont on ne peut ouvrir l'une que si l'autre est fermée, ses postes de garde ouverts sur 360 degrés et tenus par des agents armés, et ses bruits métalliques constants produits par les portes ou les grilles qui claquent. Mais le groupe,

constitué essentiellement de jeunes qui n'avaient commis que des délits assez légers et qui s'étaient engagés volontairement dans le programme, s'avéra relativement accommodant. Quant à savoir si nous avons pu en amener ne serait-ce que quelques-uns à s'inscrire dans un processus de responsabilisation, cela est une question tout autre et assurément difficile à trancher.

En juillet, Sylvie et moi partons pour une semaine de vacances à Cape Cod, où nous allons retrouver Lucille et Pierre, et loger pour cette fois et tout comme eux dans une maisonnette située sur un lotissement, à North Truro. Nous quittons Saint-Antoine en fin de soirée et roulons toute la nuit, ce qui me procure des moments d'une grande sérénité, alors que Sylvie dort près de moi et que je me laisse bercer par la musique en traversant les montagnes Blanches. Au petit matin, nous frôlons la panne d'essence, mais trouvons finalement une station ouverte. Nous profiterons tout autant de nos journées à la plage de Long Nook que de nos copieux repas de poissons et de fruits de mer de la Nouvelle-Angleterre. Mis à part cette courte escapade et quelques brefs allers-retours hebdomadaires à Québec pour mes séances de psychanalyse et de rares réunions du PCO, je consacrerai pour l'essentiel mon été à préparer un cours sur l'histoire de la cosmologie.

Au cours de l'année précédente, à la lecture d'auteurs comme Hubert Reeves ou Robert Jastrow, je m'étais intéressé aux avancées majeures réalisées par l'astrophysique concernant l'évolution de l'univers. Et selon la manière de procéder qui est toujours restée mienne, je me suis rapidement efforcé d'élargir la perspective temporelle, me plongeant dans l'étude de l'histoire de la cosmologie et, plus largement, de l'histoire des sciences. Comme, chez moi, autre idiosyncrasie, le besoin d'apprendre ou de comprendre et le besoin d'enseigner ne font qu'un, j'ai bientôt ressenti le désir de partager mes découvertes. Imaginant une forme d'université popu-

laire, j'ai décidé d'élaborer un cours et de l'offrir à l'automne à des militants syndicaux de ma connaissance. Après avoir abordé succinctement quelques questions touchant la nature de la connaissance scientifique, j'examinerai successivement la cosmologie antique (depuis les présocratiques jusqu'aux savants des périodes hellénistique et romaine, en passant par Platon et Aristote), la cosmologie classique (Copernic, Kepler, Galilée et Newton) et la cosmologie moderne, envisageant celle-ci dans ses fondements (théorie de la relativité, physique des particules), dans sa description des structures de l'univers et dans son récit de l'histoire de l'univers depuis le big bang.

Vers la fin du mois d'août de cet été 1982, Sylvie et moi, heureux d'être ensemble et désireux de poursuivre notre vie commune, nous sommes mis à la recherche d'une maison. Après un certain nombre de visites, nous avons finalement opté pour un joli jumelé situé sur les hauteurs de Giffard, à quelques coins de rue de l'école Samuel-de-Champlain et, par conséquent, à petite distance de chez mes parents. Nous en avons pris possession le premier octobre. En ce même mois, j'allais participer à un carrefour sur le Théâtre de l'Opprimé. À la suite de notre tentative avortée de monter une pièce de Brecht à l'hiver 1980, Gilles Pelletier s'était lié à une petite troupe de Québec, le Théâtre Sans Détour, qui utilisait une approche et des techniques conçues par un homme de théâtre brésilien du nom de Augusto Boal. Après avoir fondé et dirigé pendant une dizaine d'années le Théâtre Arena de Sao Paulo, contraint à l'exil par les militaires, Boal avait au cours des années 1970 expérimenté en Amérique latine diverses formes de théâtre participatif et éducatif, et fait connaître sa pratique théâtrale par différents ouvrages traduits dans une quinzaine de langues, dont le français. En 1978, il avait créé à Paris le Centre d'étude et de diffusion des techniques actives d'expression (Céditade) et y dirigeait une troupe permanente. Des

troupes similaires avaient vu le jour en Suède, au Danemark, en Allemagne, en Belgique, au Québec et au Brésil. Gilles était d'ailleurs allé passer quelques mois dans cette dernière.

Par le Théâtre de l'Opprimé, Boal visait à transformer le spectateur passif en protagoniste de l'action théâtrale, puis en protagoniste de sa vie. Le théâtre forum, l'une de ses principales techniques d'animation théâtrale, se déroulait comme suit. Dans un premier temps, on présentait, de façon conventionnelle, une pièce qualifiée d'anti-modèle, dans laquelle le personnage principal subissait une oppression qu'il ne parvenait pas à vaincre. Dans un deuxième temps, les spectateurs étaient invités à remplacer le personnage principal et à tenter de modifier le cours des choses, en improvisant, en interaction avec les comédiens, leur propre solution. Un meneur de jeu ou joker assurait le lien entre la scène et la salle, encourageant les spectateurs à intervenir, et stoppant le jeu pour permettre une intervention ou y mettre fin dans le cas où la salle manifestait son désaccord. Le comédien qui agissait comme meneur de jeu pour le Théâtre Sans Détour ayant quitté la troupe au cours de l'année précédente, Gilles m'avait offert de le remplacer et j'exerçais dorénavant ce rôle avec, je dois dire, plus ou moins de talent.

En octobre, répondant à notre invitation, Boal et la troupe du Céditade se sont joints à nous dans le cadre d'un carrefour visant à comparer et à enrichir nos pratiques. Un atelier animé par Boal fut des plus réussi. Par ailleurs, chaque troupe devait animer un théâtre forum. Nous, du Théâtre Sans Détour, nous étions préparés au mieux, nous associant un comédien de Québec de notre connaissance, Jack Robitaille, pour concevoir et mettre en scène notre anti-modèle. Malheureusement, celui-ci ne souleva pas beaucoup de réactions, et ce, d'autant plus, que fortement intimidé par la présence de Boal et de ses comédiens, je m'acquittai très mal de mon rôle de meneur de jeu. Le retour sur notre prestation me fut assez

éprouvant. Je continuerai tout de même ma collaboration pendant un certain temps, jusqu'à ce que Gilles et une autre camarade, Paula Barsetti, quittent Québec pour s'installer à Montréal, où la troupe se maintiendra jusqu'en 1996. Gilles se dédiera par la suite à la formation à l'écriture dramatique et à la production théâtrale, notamment à la Maison Théâtre et à l'École supérieure de théâtre de l'Université du Québec à Montréal.

En ce même automne 1982, alors que se tenait le carrefour sur le Théâtre de l'Opprimé, je m'engageais par ailleurs dans une nouvelle aventure syndicale. La décennie des années 1980 s'était ouverte sur fond de crise, une crise économique structurelle et profonde qui couvait depuis le début des années 1970. À cette époque, les grandes entreprises avaient vu leurs profits baisser en raison d'une chute de leurs gains de productivité. Pensant que la mauvaise conjoncture n'allait durer qu'un temps, elles vont tout d'abord s'endetter pour continuer à investir. Mais la productivité ne repartant pas et la fuite dans l'emprunt ne pouvant se poursuivre indéfiniment, l'investissement s'affaïsse et la croissance s'effondre. C'est en 1974 que la crise devient manifeste, sous l'effet du choc pétrolier (une montée forte et soudaine du prix du pétrole) qui tiendra lieu de catalyseur et d'accélérateur par la ponction de capitaux qu'il exercera. Pour compenser le ralentissement de la progression de leurs marchés nationaux, les grandes entreprises tentent alors de s'emparer des marchés étrangers et la lutte commerciale gagne en intensité. En outre, pour rétablir leur rentabilité, les firmes, qui en deviennent de véritables multinationales, déploient leur système productif sur des continents entiers et nouent des liens de sous-traitance avec des pays du tiers-monde qui, s'industrialisant à leur tour, vont se joindre à terme à la concurrence qui n'en sera que plus virulente.

De leur côté, les États, croyant avoir affaire à une simple crise conjoncturelle habituelle, recourent dans les années 1970 à des politiques de soutien à la demande. Mais celles-ci se heurtent finalement à la crise du côté de l'offre. La chute de rentabilité se poursuivant, les conflits sociaux sur la répartition se dilueront dans une inflation très marquée. Puis, en 1979, experts et gouvernements se convertissent à la solution inverse. Cherchant à combattre l'inflation, à équilibrer leur balance commerciale ainsi qu'à retenir et à attirer les investissements productifs, les États, comptant sur l'extérieur pour écouler leur surplus de production, vont s'efforcer de refroidir leur demande interne, en contenant la hausse des salaires et en pratiquant une politique monétaire restrictive avec des taux d'intérêts élevés. Cela provoquera trois ans de récessions et de faillites.

Qu'en était-il au Québec? En 1979, après une décennie de gains syndicaux et sociaux importants, auxquels il avait lui-même contribué, le gouvernement péquiste avait bien lancé un débat public sur la capacité de payer de l'État et soulevé la question de la comparaison de la rémunération entre le secteur public et le secteur privé. Néanmoins, le référendum sur la souveraineté-association approchant, il avait finalement concédé une bonne partie des revendications syndicales en matière de retraite, de congé de maternité, de sécurité d'emploi et de salaire. Mais en mars 1982, aux prises avec une crise aggravée, ce même gouvernement demande aux centrales syndicales de renoncer aux augmentations salariales prévues. Essuyant un refus, il fait adopter en juin trois lois spéciales lui procurant les moyens d'aller récupérer l'équivalent de deux milliards de dollars sur les salaires et les retraites - les employés du secteur public verront ainsi leurs salaires amputés de 20 % pendant trois mois, du 1^{er} janvier au 31 mars 1983. Les centrales ripostent en créant un Front commun. À la CEQ, à l'occasion d'un congrès

auquel je participe, Yvon Charbonneau est réélu président, lui qui, militant pour un syndicalisme de lutte et d'opposition, avait été défait en 1977. Le même congrès affirme non seulement la nécessité de mobiliser les travailleurs des secteurs public et parapublic, mais l'importance de rallier ceux du secteur privé et, plus largement, l'ensemble de la population. C'est dans cet esprit qu'à la suite du congrès, je propose à Jacques Couture, le président de mon syndicat local (le SPQM), de me faire libérer à mi-temps pour activités syndicales afin que je puisse me dédier à un travail de maillage et de réseautage avec les autres syndicats et les groupes populaires de la région de Québec. Jacques acceptera volontiers, et je serai à l'œuvre à partir de septembre, nouant des contacts avec des militants de diverses organisations et développant avec eux différents projets sur lesquels je vais revenir.

Contrairement à ce qui m'était advenu auparavant, mes engagements dans le Théâtre Sans Détour tout autant que dans l'action syndicale ont pu s'accomplir sans intrusion de la part du PCO. Non pas que ce dernier ait renié ledit centralisme démocratique, mais il venait d'entrer dans une crise interne majeure, qui allait entraîner à brève échéance sa disparition. Les raisons en étaient multiples. Des divergences touchant la question nationale s'étaient accentuées, plusieurs remettant en cause la politique d'annulation mise de l'avant lors du référendum de 1980. Pour leur part, insatisfaites de la place qui leur était faite au sein du parti et dénonçant la négation de la vie privée qui y prévalait, de nombreuses femmes refusaient dorénavant de considérer leur lutte comme étant de l'ordre d'une contradiction secondaire et stigmatisaient les dirigeants. Au-delà de ces désaccords et de ces contestations, les membres et les sympathisants souffraient d'un découragement relativement profond. Le ralliement stagnait et la pénétration de la classe ouvrière, ce fer de lance de la révolution, demeurait

extrêmement faible. La période euphorique des années 1970 semblait bel et bien terminée. Avec la crise économique qui s'approfondissait, le mouvement ouvrier se repliait sur la défensive. Non seulement la victoire tardait à venir, mais la révolution n'apparaissait plus du tout à l'ordre du jour. Au Canada et au Québec comme dans les autres pays occidentaux, les revendications des nouveaux mouvements sociaux (les mouvements féministe, de gais et de lesbiennes, et écologiste) s'affirmaient d'ailleurs en opposition à l'idéologie communiste. Enfin, avec la remise en question des acquis de la Révolution culturelle et la remontée de Deng Xiaoping, la Chine avait perdu de l'éclat dont elle avait brillé pour notre génération.

En décembre 1982, une conférence du district du Québec, la section de loin la plus importante du parti, sera le théâtre de controverses liées à tous ces questionnements. Elle marquera le début de la fin du PCO. À Québec, les membres et les sympathisants se réuniront à deux reprises en début d'année pour faire le point, avant de clore les activités. Et ce sera à moi que l'on demandera d'animer ces rencontres, une douce revanche pour l'intellectuel petit bourgeois dont on se méfiait et qui s'était le plus souvent senti méconnu. Ainsi se terminait l'aventure étrange qui a vu une partie de ma génération, une génération de la rébellion libertaire et de la contestation de l'ordre établi, se soumettre par idéalisme, dans une servitude volontaire, à la discipline draconienne de groupes dogmatiques et sectaires. Heureusement, la révolution n'étant pas advenue, elle n'a pu manger ses enfants, comme il en a été sous les Robespierre, Staline ou Mao. Sans être une illustration de la formule de Marx selon laquelle « l'histoire se répète deux fois, la première comme une tragédie, la seconde comme une farce », le sort qui a été le nôtre a eu en effet bien peu à voir avec celui qu'ont connu les générations antérieures de révolutionnaires. Retrouvant son autonomie, chacun des militants reprit son destin en mains, se réorien-

tant selon ses choix. Refusant pour ma part de refermer sans plus ce chapitre de ma vie et de laisser tomber la pensée critique, je formai avec deux camarades un cercle de lecture dans lequel nous avons d'abord revisité *Le Capital* avant de nous initier à la Théorie de la régulation, une approche hétérodoxe de l'économie développée à l'époque par des chercheurs français comme Alain Lipietz, Robert Boyer, Benjamin Coriat et Michel Aglietta. Leurs apports, auxquels je consacrerai de nombreuses lectures au fil des années suivantes, me permettront de mieux comprendre non seulement l'origine de la crise, mais aussi la nature et l'évolution des différentes formes de capitalisme. Quant à l'utopie communiste, je prendrai également du temps pour en mieux saisir le caractère, au-delà des dérives terribles auxquelles elle a donné lieu.

En décembre 1982, le gouvernement péquiste fait adopter la Loi 105 (*Loi concernant les conditions de travail dans le secteur public*), qui met fin aux négociations dans le secteur public et décrète 109 conventions collectives qui imposent des reculs pour les trois années à venir au chapitre des salaires, de la sécurité d'emploi, des régimes de retraite et de la tâche. Les trois grandes centrales syndicales (CSN, FTQ et CEQ) se mettent d'accord pour aller quérir un vote de grève illimitée et déclencher celle-ci en succession à compter du 26 janvier. Le 29 janvier, une manifestation est organisée sur la Colline parlementaire. Consulté par des permanents de la CEQ responsables de sa tenue, Jacques Couture propose que j'en sois l'animateur. Je me joins donc à l'équipe pour préparer l'événement. Nous composons des slogans, rédigeons des textes qui seront chantés sur des airs connus – et que j'enregistre avec François Léveillé, un chansonnier de Québec, et quelques musiciens –, et concevons le scénario de la manifestation. Comme nous attendons beaucoup de participants, et que certains de ceux-ci pourraient succomber à la colère, nous sommes particulièrement soucieux de la question de la

sécurité. Me souvenant du débordement auquel j'avais assisté en 1969 lors de la manifestation contre le Bill 63, je suis d'autant plus attentif lors de nos discussions avec les policiers de la Sûreté du Québec, avec qui nous convenons de la façon dont nous allons procéder en cas de besoin.

Le samedi 29 janvier, 50 000 manifestants envahissent la Coline parlementaire, occupant tout l'espace qui va de la porte Saint-Jean à la porte Saint-Louis. À l'aide d'une technique que j'ai souvent utilisée, et qui consiste à émettre au micro l'interjection *Chut* de façon faible et continue, ce qui amène les gens à prêter l'oreille plutôt que de continuer à parler ou à s'égosiller comme lorsqu'on s'époumone à leur demander leur attention, j'ai réussi à obtenir un silence presque parfait, pour quelques instants tout au moins, le temps d'expliquer le déroulement et de donner les consignes. Je présentai tour à tour les présidents des trois centrales, Louis Laberge de la FTQ, Gérald Larose de la CSN et Yvon Charbonneau de la CEQ, qui s'adressèrent longuement à la foule enthousiaste, une foule dont nous avons obtenu par la suite une dispersion ordonnée. Très satisfaits de ce déroulement sans bavure, l'équipe s'est donné rendez-vous pour le lendemain matin. En ce dimanche, nous devions en effet aller manifester devant l'hôtel Le Concorde, où le Parti québécois se réunissait en conseil national. Comme nous n'attendions que quelques centaines de participants, nous n'avions prévu aucune mesure de sécurité particulière, nous contentant d'imaginer une espèce de happening qui devait se tenir sur un tertre en face de l'hôtel, où devait intervenir le Théâtre Parminou, une troupe de théâtre populaire engagée dans les problématiques sociales.

C'était sans compter avec le fait que les manifestants allaient se retrouver non pas devant les pierres d'un édifice comme la veille, mais face à des personnes en chair et en os, et, qui plus est, les

députés et les ministres du gouvernement en poste. Très rapidement, nous avons perdu le contrôle de la situation. Ayant eu l'idée de constituer une haie d'honneur près de la porte que devaient emprunter les gens du Parti québécois, des meneurs se sont mis à invectiver et à bousculer ces derniers. Avertis de la chose, les chauffeurs des ministres ont dirigé les limousines directement dans le stationnement souterrain de l'hôtel. Découvrant le manège, des agités se sont déplacés vers l'entrée de ce dernier, frappant les voitures à coup de bâton. Les policiers sont finalement intervenus, mais le mal était fait. Non seulement les médias allaient encore une fois colporter une image négative des syndicats, mais les militants péquistes qui nous étaients favorables allaient avoir beaucoup de peine à se faire entendre dans leurs instances. Peut-être avions-nous été l'objet d'agents provocateurs. Quoi qu'il en soit, nous avons été très imprudents.

Ayant obtenu quelques améliorations aux conventions collectives décrétées pour les bas salariés du secteur de la santé qu'elle représentait, la Fédération des affaires sociales de la CSN avait annulé l'ordre de grève. Aussi, la CEQ se retrouve-t-elle pratiquement la seule à faire grève. Pour imposer notre présence et accentuer la pression sur le gouvernement, des manifestations de toute nature sont organisées, dont une sorte de sit-in face au Parlement. Sur une scène temporaire, nous sommes quelques-uns, dont des comédiens du Théâtre Parminou, à assurer une animation du lieu, affrontant jour et soir le froid hivernal, mordant et glacial. Le 16 février 1983, après plus de deux semaines de grève, le gouvernement fait adopter une loi spéciale, la Loi 111 (*Loi assurant la reprise des services dans les collèges et les écoles du secteur public*), qui oblige un retour au travail pour le lendemain, rend illégale toute grève jusqu'au 31 décembre 1985, et impose, notamment, une coupure de salaires de deux jours ainsi qu'une suppression de trois ans

d'ancienneté pour chaque jour de grève. Les enseignants des commissions scolaires et des cégeps se prononcent majoritairement en faveur de la désobéissance. Cependant, après deux jours de grève illégale, un nouveau vote se tient à la demande des dirigeants de la Centrale, qui voient leur proposition de retour au travail adoptée. Comme d'autres militants de base, je contesterai cette stratégie qui m'apparaissait tout à fait incohérente. Toutefois, le fait est qu'un exercice de médiation-conciliation, qui se déroulera du 9 mars au 29 avril, aboutira à des aménagements aux décrets qui se révéleront suffisamment satisfaisants pour que des ententes soient paraphées en juin.

Entretemps, en mai, se tenait au Québec *La grande marche pour l'emploi*. C'était la réalisation d'un projet que nous avons conçu, Serge Gagné et moi, plusieurs mois auparavant. Comme je l'ai antérieurement noté, Serge, un ancien membre de La Source, était à l'époque permanent syndical au Conseil central de Québec de la CSN. Nous nous étions retrouvés un beau matin, chez moi, autour d'un café, à nous demander quel type d'événement nous pouvions créer en vue de mobiliser les travailleurs et les chômeurs dans une action commune pour la défense de l'emploi, dans un contexte où le taux de chômage dépassait au Québec les 14 %. Me remémorant mon expérience du Rallye Tiers-Monde, j'émet l'idée d'une marche dans la ville de Québec. Serge renchérit en proposant d'effectuer une marche depuis Québec jusqu'à Montréal. Nous optons pour ce scénario impliquant un parcours de 250 kilomètres, qui nous permettra de passer dans un bon nombre de villes et de villages et de tenir un grand rassemblement dans la métropole. Après avoir reçu l'aval de nos syndicats respectifs, nous formons un comité organisateur composé de représentants des grandes centrales syndicales et de différents groupes populaires (Mouvement

action-chômage, Regroupement des assistés sociaux, Jeunesse ouvrière catholique et autres regroupements de jeunes).

Puis les préparatifs démarrent. Il faut prévoir les transports, la sécurité, les couchers et les repas, et assurer la publicité de l'événement. Celui-ci débute officiellement le 11 mai, en soirée, alors que quelques centaines de personnes effectuent une courte marche dans la Basse-ville de Québec. Le lendemain matin, une cinquantaine d'entre elles entament la longue marche qui va les mener jusqu'à Montréal, longeant d'abord la rive nord jusqu'à Trois-Rivières, puis la rive sud après avoir traversé le pont Laviolette. Nombreux seront ceux et celles qui vont se joindre à ce premier noyau au cours des quinze jours suivants, provenant des villes rencontrées ou de Québec, d'où un minibus fera un aller-retour quotidien. Cela sera mon cas. N'étant libéré de mon enseignement qu'à mi-temps, j'irai à deux reprises rallier la marche pour quelques jours. Et je serai du grand rassemblement qui réunira le samedi 28 mai près de vingt mille personnes, et que je coanimerais avec Louise Dussault, une comédienne bien connue du public québécois. Nous accueillerons les quelque deux cents marcheurs qui avaient parcouru le dernier segment de route depuis Longueuil, avant de présenter différents artistes dont Paul Piché, Sylvain Lelièvre et Steve Faulkner.

À l'été, Sylvie et moi sommes retournés sur la Côte américaine, mais cette fois plus au sud, à la frontière entre le Maryland et la Virginie. Ayant dressé notre tente dans le village de Chincoteague, nous avons passé une semaine à nous balader dans Assateague Island, une île sanctuarisée d'une soixantaine de kilomètres à laquelle on accède par un pont et où l'on retrouve des plages fabuleuses et des troupeaux de chevaux sauvages. Une photo de nous deux prise cet été-là, lors d'un méchoui auquel nous avons pris part avec des amis, m'émeut aujourd'hui profondément. Elle me montre tout sourire, enlaçant cette jeune femme resplendissante,

qui débordait d'enthousiasme et rayonnait de fraîcheur. J'étais amoureux... Pour l'essentiel, le reste de mes longues vacances a été consacré à la lecture. Installé sous un parasol, près de la petite piscine hors terre qui était nôtre, j'approfondissais mes connaissances en économie politique. De retour du travail, Sylvie me rejoignait en fin d'après-midi. Comme il en sera toujours pour nous deux, et pour notre famille, nous prenions alors le temps de préparer et de partager le repas du soir. À la tombée du jour, par beau temps, nous faisions parfois un feu dans un foyer extérieur que nous nous étions procuré, ce qui, à une occasion, nous a permis de profiter d'une magnifique aurore boréale.

En septembre, je repris mes activités, partageant mon temps comme il en avait été l'année précédente entre l'enseignement et l'animation syndicale. Mais, bientôt, Martin Forest, de l'équipe ministérielle responsable du programme de formation préparatoire à l'emploi (FPE), revint à la charge. Sans doute en raison du fait que j'étais déjà libéré à mi-temps par mon syndicat, ce qu'elle n'avait pu refuser, ma commission scolaire, la CECQ, accepta cette fois de me prêter au ministère de l'Éducation pour mon autre mi-temps. En novembre, j'entrais donc à la Direction générale de l'éducation des adultes (DGEA) de ce ministère. C'est en 1966 que le gouvernement, alerté par les retards qu'accusait le Québec en matière d'alphabétisation et de formation de la main-d'œuvre, avait créé cette direction qui, en référence à un concept mis de l'avant par l'Unesco, portera jusqu'en 1973 le nom de Direction générale de l'éducation permanente (DGEP). Dès 1967, la DGEP avait lancé simultanément trois chantiers majeurs. D'abord, l'opération DÉPART, une étude prévisionnelle des besoins de formation et un inventaire des ressources existantes qui, réalisés en deux ans, ont débouché sur la définition d'une politique générale et la création de services d'éducation des adultes dans les commissions scolaires et les cégeps. Ensuite, l'opé-

ration SÉSAME, une recherche d'ordre andragogique visant à mettre au point des approches d'enseignement et une méthode d'élaboration de programmes adaptées aux adultes, et qui a conduit à la formation des responsables de l'éducation des adultes des diverses institutions. Enfin, TÉVEQ, un projet pilote d'utilisation de la télévision éducative qui a rejoint quelque 35 000 adultes de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, dont plus de 5 000 ont obtenu un diplôme de neuvième année. Par la suite, les expérimentations et les avancées se poursuivront, et les années 1970 verront se développer de concert la formation générale, la formation professionnelle et l'éducation populaire. Fait à noter, ces réalisations seront accomplies en concertation, non seulement avec les acteurs institutionnels, mais aussi avec des organismes autonomes. En matière d'alphabétisation, par exemple, la DGEA soutiendra plus de 350 organismes volontaires d'éducation populaire (OVEP) qui, s'inspirant des théories de Paolo Freire, pratiqueront une approche favorisant la prise de parole et visant la conscientisation plutôt que la scolarisation.

À mon arrivée à la DGEA, je me joins donc à une équipe de professionnels expérimentée, innovatrice, habituée à disposer des ressources nécessaires à son action et accoutumée à intervenir en collaboration avec le milieu. Pour le programme FPE en particulier, un comité consultatif avait été mis en place, qui regroupait quelques-uns de ces professionnels de la DGEA et des représentants des services d'éducation des adultes des commissions scolaires qui le dispensaient. Martin Forest en était membre, mais c'est Richard Fréchette, responsable du programme, qui le dirigeait. De taille et de carrure imposantes et d'allure au premier abord un peu sévère, Richard, que j'apprendrai à connaître graduellement, se révélera un mentor d'une grande gentillesse. Mais, en cette première année à la DGEA, je côtoierai surtout Martin, avec qui j'effectuerai maintes

visites sur le terrain. Car je passerai peu de temps dans la tour du Complexe G (renommé Édifice Marie-Guyart, en 1989), ce gratte-ciel tout de béton, situé sur la colline parlementaire, et qui logeait de nombreux fonctionnaires du ministère de l'Éducation, dont ceux de la DGEA.

En train, en autobus, en voiture et parfois même en avion, je sillonnerai une bonne partie du Québec pour aller visiter les différents groupes de formateurs FPE, les interroger et les conseiller sur leur approche andragogique. Ce sera l'occasion de très belles rencontres, que ce soit en région, au Témiscamingue, à Chibougamau ou au Saguenay, où j'aurai le bonheur de retrouver Monique Charrette qui était de l'équipe locale, ou dans la grande région de Montréal. Dans la métropole, où je me rendrai régulièrement, je descendais au Centre Sheraton, un excellent hôtel de plus de huit cents chambres qui venait d'ouvrir ses portes l'année précédente et qui offrait à ce moment aux fonctionnaires des prix modiques en vue de se les attirer comme clientèle. Un tel luxe m'était nouveau. Je me souviens y être entré la première fois alors qu'il neigeait dehors à plein ciel, stupéfait à l'idée de devoir maculer de mes bottes encrassées les moelleux tapis qui s'étendaient depuis le hall jusqu'à ma chambre. Sourire en coin, Martin me guidait dans la grande ville, me faisant découvrir, entre autres, des restaurants, dont le célèbre Schwartz's et ses fameux smoked meat. Selon mon habitude, je le questionnais sur tout et rien, prenant plaisir à l'écouter évoquer différentes périodes de sa vie, depuis son enfance passée sur les bords de la baie des Chaleurs jusqu'à son engagement professionnel à la DGEA.

En cette année 1983-1984, parallèlement à mon activité déployée au sein des services d'éducation des adultes, se poursuivait mon engagement dans l'animation syndicale. Cependant, la mobilisation était de plus en plus laborieuse. La crise structurelle et

profonde à laquelle nos sociétés étaient confrontées avait graduellement mis fin au monde dans lequel nous baignions depuis les années 1960, où tout semblait possible, instaurant le règne implacable d'un réalisme borné. Syndicats et mouvements sociaux se tenaient dorénavant sur la défensive. Nous tentions de mieux comprendre ce qui se passait. Au sein de notre réseau regroupant des militants de la région de Québec, nous mettons en place un groupe de réflexion sur les effets potentiels du développement de l'informatique qui s'accélérait alors et organisons à l'hiver deux mini colloques que je coanime, traitant des incidences possibles, l'un sur l'organisation du travail, l'autre sur le système de santé. À la CEQ, je collabore avec l'équipe responsable de la formation à l'enregistrement d'une série d'exposés sur la crise. Je tentais de vulgariser au mieux les apports de la théorie de la régulation touchant le système économique et social mis en place dans les pays industrialisés à partir de 1945 et qui avait permis près de trente années de croissance continue, les raisons de sa mise en cause et l'impact de celle-ci sur nos États-providence. Au début du mois de mai, j'ai la chance d'être invité par l'équipe de la CEQ à un séminaire portant sur cette même problématique et devant réunir pendant toute une semaine un groupe de syndicalistes et de chercheurs, dont Raymond Laliberté, un ancien président de la centrale devenu professeur à l'Université Laval.

En ce mardi matin, le séminaire est en cours depuis plus d'une journée, et les discussions vont bon train. Après la pause, on me demande de me rendre sur-le-champ à la réception de l'hôtel afin d'y prendre un appel téléphonique. Sylvie, qui est à l'hôpital, m'informe que son médecin est inquiet. Il se pourrait que le bébé qu'elle porte soit en souffrance et qu'il faille recourir à un accouchement prématuré. Je décide illico de venir la retrouver. Mais je suis dans les Laurentides, au nord de Montréal, et comme, le dimanche,

j'ai fait l'aller en covoiturage avec un camarade de mon syndicat local, je ne dispose pas de mon véhicule. D'abord en taxi, puis en autobus, le parcours sera long jusqu'à Québec, et j'aurai amplement le temps d'éprouver mon inquiétude. C'est au début de l'automne précédent que Sylvie et moi avons décidé d'avoir un enfant, et la première ovulation après l'abandon de la pilule contraceptive avait été la bonne. Nous en étions enchantés. La grossesse se déroula bien jusqu'à ce que Sylvie se mette à perdre du poids plutôt que d'en gagner, à partir du cinquième ou du sixième mois. Le gynécologue obstétricien qui la suivait était particulièrement attentif du fait que la mère de Sylvie avait pris à l'époque où elle la portait du distilbène. Or, ce médicament censé prévenir les fausses couches s'était révélé dans les faits non seulement inefficace sur ce point, mais porteur d'effets nocifs pour l'enfant, source d'anomalies structurales ou fonctionnelles potentielles dont, pour la fille, des difficultés à mener des grossesses à terme. Heureusement, cela n'a pas été notre cas. Lorsque je suis enfin arrivé à l'hôpital Saint-François d'Assise, Sylvie était sur le point d'en sortir. En fin de compte, le bébé ne semblait pas souffrir de la perte de poids de la maman, qui reçut simplement du médecin la recommandation de prendre quelques jours de repos. Apaisés, nous avons décidé de retourner ensemble dans les Laurentides, ce qui allait nous permettre, à moi de poursuivre mon séminaire, et à Sylvie de profiter de l'endroit très agréable où nous logions.

Le samedi 23 juin, Sylvie et moi sommes allés retrouver nos amis Lucille et Pierre à Sainte-Pétronille, à l'île d'Orléans, où ils habitaient, pour y voir passer quelques-uns des grands voiliers qui allaient participer à *Québec 84*, cette fête organisée à l'occasion du 450^e anniversaire du premier voyage de Jacques Cartier. Le lendemain matin, Sylvie me réveille en m'informant qu'elle ressent des contractions relativement fortes depuis quelques heures déjà. Mais

elle craint d'arriver à l'hôpital pour se faire dire qu'elle est venue trop tôt, et puis, elle a faim. Nous prenons donc le petit déjeuner, et je dois insister pour que nous nous rendions à l'hôpital. À l'arrivée, on installe Sylvie dans une chambre, et une infirmière vient mesurer l'ouverture du col de son utérus. Sans un mot, cette dernière quitte la chambre et revient avec une consœur qui prend à son tour la mesure en question. Puis, souriantes, les deux nous expliquent que non seulement nous ne sommes pas venus trop tôt, mais qu'il nous faut nous diriger à l'instant même vers la salle d'accouchement. Malheureusement, les choses seront un peu moins faciles qu'elles ne s'annonçaient : avant d'atteindre son maximum, la dilatation du col cesse. Debout à la tête du lit, je me sens totalement impuissant. Sylvie recourt finalement à une anesthésie péridurale, et le bébé nous arrive enfin. Je suis saisi de joie lorsque je le prends dans mes bras après avoir coupé le cordon ombilical. C'est un garçon, nous le savons déjà depuis plusieurs mois. Pour moi, qui n'avais connu pratiquement que des bébés filles – dans ma famille, mais également chez mes proches amis –, cela a d'ailleurs été une surprise de l'apprendre et j'ai dû changer quelque peu mon imaginaire. Nous avions pensé le prénommer Félix-Antoine, mais après quelques jours, ayant éprouvé un certain embarras à le désigner par ce nom composé, nous avons opté pour Dominic.

L'été naissant nous était de bon augure. Sylvie, en congé de maternité, et moi, en vacances, nous allions passer deux mois en famille dans notre joli jumelé, profiter de notre piscine, recevoir des parents et amis, et prendre soin de notre nourrisson qui, à l'exemple des bébés que j'avais connus, allait assurément passer son temps à téter, dormir et se laisser cajoler. Il en fut tout autrement. Notre bébé avait mal, et seul le sommeil consécutif à son épuisement arrivait à étouffer complètement ses pleurs. Nous avons eu beau remplacer le lait maternel par un lait maternisé particulier afin d'apaiser ce que

l'on croyait être des coliques, les douleurs persistaient. Et ce n'est qu'à la fin de l'été, qu'investiguant davantage, le pédiatre a découvert que Dominic souffrait d'une hernie inguinale congénitale qui entraînait d'importants troubles digestifs. Après l'intervention chirurgicale et la guérison des tissus, Dominic est devenu le plus souriant des bébés, un petit blond aux yeux bleus qui exerçait un attrait irrésistible tout autant sur les autres enfants que sur les adultes. Et ce charme incontestable, il le conservera plus tard. Il héritera de ses deux premiers mois de vie si difficiles tout autant une propension à mordre dans la vie et à profiter de tout ce qu'elle lui offre, qu'un penchant à surréagir à toute contrariété, penchant qu'il mettra longtemps à maîtriser.

En septembre, Sylvie et moi avons repris le travail. Il n'était pas question pour elle de demeurer à la maison, ce avec quoi j'étais tout à fait en accord. J'appartenais à cette nouvelle cohorte d'hommes qui avaient été en partie refaçonnés et pour qui le partage des tâches ménagères et du soin des enfants allait de soi. Sylvie avait choisi de poursuivre sa carrière professionnelle, et j'aurais été incapable pour ma part de partager ma vie avec une femme se trouvant objectivement en état de dépendance. Dans la génération précédente et chez mes propres parents, j'avais trop vu les dégâts que les inégalités en matière d'accès à l'emploi, à la richesse et à la reconnaissance sociale pouvaient entraîner à long terme tout autant pour les femmes, qui peinaient à se réaliser pleinement, que pour les couples, déstabilisés par les disparités, l'incompréhension et le ressentiment. Ma mère, qui adorait les bambins et qui avait assuré la garde de ses deux premiers petits enfants, Philippe, le fils de Pierrette, et Amélie, la fille d'Hélène, tenait beaucoup à réitérer avec Dominic. Souhaitant offrir à notre fils le milieu le plus stimulant possible, mais conscients que mes parents, dont mon père qui était à l'époque en préretraite, pouvaient lui apporter beaucoup

d'amour, Sylvie et moi avons d'abord hésité, puis finalement accepté qu'il en soit ainsi pour les premiers huit à dix mois, ce après quoi nous allions le placer en garderie.

En cet automne 1984, ma vie professionnelle allait changer. La DGEA souhaitait m'avoir à temps plein, et comme les perspectives d'une action syndicale mobilisatrice me semblaient peu encourageantes, je décidai d'accepter. Je devais être à nouveau prêté par ma commission scolaire, mais on me laissait entendre que ma situation serait régularisée dès que de nouveaux postes de professionnels pourraient être créés au ministère. Cela se concrétisera effectivement l'année suivante. Je devrai par ailleurs à ce moment-là démissionner de la Commission de l'éducation des adultes du Conseil supérieur de l'éducation, où j'avais été nommé en 1983 sur la recommandation de la CEQ. En compagnie d'une quinzaine d'acteurs provenant de différents milieux impliqués dans la formation continue (universités, cégeps, commissions scolaires, syndicats, organismes volontaires d'éducation populaire), j'aurai siégé pendant deux ans dans cette commission qui a comme mandat d'élaborer des avis en la matière pour le ministre de l'éducation. Mon passage n'a cependant pas laissé de trace puisque l'avis que nous nous sommes efforcés à composer pendant ces deux années n'a jamais été déposé. En désaccord avec les orientations que nous défendions, et ayant peur d'avoir peur, Pierre Lucier, fraîchement nommé président du Conseil, n'a en effet cessé de tergiverser et d'exiger du coordonnateur de notre commission, Daniel Campeau, nouvelle version sur nouvelle version, jusqu'à mettre carrément le projet au rancart.

Mais revenons à l'automne 1984. À la DGEA, un nouveau chantier est en voie d'être lancé. Depuis le début des années 1970, le gouvernement avait beaucoup investi dans la formation professionnelle des adultes et, contrairement à ce qui en était dans le secteur des jeunes, la clientèle de cette filière avait connu une nette progres-

sion. Mais cette formation visait avant tout à adapter la main-d'œuvre aux besoins à court terme des entreprises. Or, le virage technologique qui s'amorçait et les transformations profondes qu'il allait opérer dans l'organisation du travail militaient pour le développement de compétences professionnelles plus larges, reposant elles-mêmes sur une formation de base solide et favorisant la mobilité. Créée en 1980 et présidée par Michèle Jean, la Commission d'étude sur la formation professionnelle et socio-culturelle des adultes avait inscrit cette préoccupation au cœur des recommandations qu'elle avait formulées dans son rapport déposé en 1982, et le ministre de l'Éducation, Camille Laurin, avait retenu la nécessité d'une solide formation de base pour tous comme orientation fondamentale de son projet d'éducation permanente présenté en 1983.

La formation générale des adultes devenait donc une priorité, et un nouveau chantier visant à la renouveler est mis en œuvre à la DGEA. Richard Fréchette en est nommé le responsable et il me demande de me joindre à lui. En raison de l'ampleur de la tâche qui nous attend, Richard décide promptement de nous associer une troisième personne et, sur ma recommandation, il obtient de la Commission des écoles catholiques de Québec le prêt de service d'Isabelle Gobeil, avec qui, on s'en souviendra, j'avais eu la charge du FPE-personnes physiquement handicapées. Nous formerons une équipe forte, cohérente et extrêmement dynamique, et aurons énormément de plaisir à travailler ensemble au cours des deux années suivantes. Selon la façon de faire prévalente à la DGEA à l'époque, nous constituons rapidement un réseau formé de représentantes et de représentants des services d'éducation des adultes des commissions scolaires qui s'engagent dans notre opération, la Formation générale renouvelée (FGR). Non seulement Isabelle et moi irons rencontrer les différentes équipes locales sur le terrain, mais nous tiendrons à plusieurs reprises des séminaires regroupant

tous les membres de notre réseau. Après nous être préoccupés dans les premiers mois de l'encadrement des étudiants qui prévalait en formation générale, et avoir repéré et propagé un certain nombre de pratiques innovantes en la matière, nous nous sommes par la suite intéressés essentiellement aux programmes d'études, plus précisément à leur méthode d'élaboration.

À l'éducation des adultes, la formation générale reposait à l'époque sur une pédagogie par objectifs. Les programmes par objectifs avaient permis une avancée indéniable, centrant l'enseignement sur l'apprenant, définissant de façon plus précise les apprentissages visés, et rendant possible un enseignement individualisé qui favorisait le respect du rythme d'assimilation de chacun. Ils étaient pourtant de plus en plus décriés : on leur reprochait de décomposer à outrance des objectifs induisant un apprentissage en miettes et sans sens. En réaction, une nouvelle approche avait été développée sur le plan international par des spécialistes des sciences de l'éducation, comme Louis D'Hainaut. Selon cette approche dite approche par compétence, les savoirs (savoirs, savoir-faire et savoir-être) doivent être appréhendés en lien avec leurs usages et les apprentissages situés dans des contextes susceptibles de leur donner du sens. Profitant de moyens financiers importants – elle disposait de financements provenant des deux ordres de gouvernement, le fédéral et le provincial – et d'une grande proximité avec les centres de formation et les milieux de travail, l'équipe responsable de l'élaboration des programmes de formation professionnelle à la DGEA s'était déjà inscrite dans cette approche. Inspirés par ce qui se passait dans ce secteur, et incités à agir en ce sens par un petit groupe d'enseignants de commissions scolaires convaincus de la nécessité d'opérer ce virage, nous nous sommes engagés dans l'appropriation de la méthode d'élaboration de programmes par compétences.

Dans l'année et demie qui va suivre, nous allons concevoir en concertation avec les membres de notre réseau un cadre général rappelant les fondements de la formation générale (ses finalités, ses orientations et ses buts généraux), et précisant la nature des programmes d'études (leurs fonctions, leurs caractéristiques et leurs qualités principales). Nous allons également clarifier le processus d'élaboration des programmes en tant que tel, soit la façon d'opérer la dérivation des objectifs (formuler les buts ou les intentions éducatives d'un programme, déterminer les objectifs généraux qui énoncent les compétences à développer et les situations dans lesquelles elles seront appelées à être mobilisées, et définir les objectifs opérationnels qui indiquent les savoirs préalables à l'acquisition des compétences en question) et de cerner les stratégies et les moyens de les atteindre. Dans les décennies qui vont suivre, l'approche par compétence sera étendue à l'ensemble du système éducatif québécois, ce qui ne sera pas sans susciter de nombreuses résistances et soulever de nombreux débats.

Reprenons le fil de notre récit. En 1984, nouveaux parents, et investis tous les deux dans une vie professionnelle assez exigeante, Sylvie – toujours à la ville de Québec, elle travaille à l'époque à la perception des taxes – et moi entrons dans le cycle auto, boulot, dodo, auquel se greffent évidemment les soins prodigués à notre garçon. Mis à part des repas partagés périodiquement avec l'une ou l'autre de nos familles respectives ou quelques amis, et de rares moments que nous nous octroyons pour aller voir un film ou prendre un repas au restaurant en faisant garder Dominic par une jeune voisine, notre temps libre se passe essentiellement à la maison, avec notre petit homme. À la Noël, nous avons cependant la chance d'aller passer deux semaines en Floride, près de Hollywood où le père de Sylvie possédait une maison mobile. Installée dans un parc établi au cœur d'une réserve amérindienne appartenant au peuple

séminole, cette demeure, petite mais confortable, était entourée d'arbres centenaires et de beaux massifs floraux. Nous irons à quelques reprises à la plage, mais nous profiterons surtout du magnifique parc et de ses installations, promenant Dominic dans sa poussette ou l'installant sous un palmier au bord de la piscine pendant que nous jouions au *shuffleboard*. J'apprécierai également nos soirées consacrées à la lecture dans la véranda, la *Florida room*. Bénéficier, en hiver, de longues journées à l'extérieur, et qui plus est avec un bébé de six mois, c'est pour des Québécois un véritable luxe. Au retour, une fête organisée par ma plus jeune sœur, Caroline, et son nouveau copain et futur mari, Michel, nous a tout de même promptement réconciliés avec le froid. Dans une ferme qu'il tenait en location avec un ami, à Sainte-Brigitte-de-Laval, au nord-est de Québec, Michel élevait des chevaux, et ce fut un plaisir de s'y balader en carriole avec un Dominic tout souriant dans son habit de neige.

Les Vaillancourt, eux, s'étaient rassemblés quelque temps auparavant. Aussi, monsieur Vaillancourt – c'est ainsi que j'ai toujours appelé mon beau-père, en le vouvoyant –, qui était resté avec nous en Floride pendant quelques jours, dont le jour de Noël, était-il revenu avant nous à Québec, afin d'y célébrer selon son habitude le Jour de l'an avec les siens et la famille de son frère Arsène. C'était, pour la fratrie de Sylvie, un des temps forts de l'année. Un voyage de pêche annuel de trois jours, habituellement effectué en début d'été, constituait pour plusieurs d'entre eux un autre moment incontournable. Amateur de pêche à la ligne depuis nombre d'années, monsieur Vaillancourt avait initié ses enfants à ce sport, et trois d'entre eux (Rémy, Bruno et Sylvie) s'étaient montrés particulièrement intéressés. J'avais dorénavant la chance de participer à ces escapades dans la Réserve faunique des Laurentides ou le Parc des Grands-Jardins, deux territoires parsemés de lacs où l'on croi-

sait à l'occasion des caribous. Toujours partants pour nous rendre dans les coins plus éloignés où les prises risquaient d'être plus belles, monsieur Vaillancourt, Sylvie et moi, chargés de notre matériel de pêche, arpentions souvent des sentiers longs et accidentés, traversant parfois même quelques lacs, avant d'arriver à celui qui nous était destiné. Après avoir écopé la chaloupe qui nous attendait sur la berge, et ramé un moment, on jouissait enfin du plaisir de taquiner et de ferrer les truites (des truites mouchetées ou ombles de fontaine), les disputant quelquefois au couple de huards qui habitaient les lieux et plongeaient tout autour de nous. De retour au chalet, en fin de journée, nous retrouvions les autres. Il nous fallait alors éviscérer les poissons, avant d'en préparer une grande part pour un repas gargantuesque et bien arrosé.

Dès qu'il sera à même de se tenir en toute sécurité dans une chaloupe avec une canne à pêche à la main, Dominic sera du voyage. Mais, en juin 1985, devant évidemment le faire garder, nous l'avons confié à ma mère. Un peu triste que nous lui en ayons retiré la garde régulière depuis quelque temps pour le placer dans une garderie populaire, La Ritournelle, ma mère fut ravie de le prendre chez elle. Le mois suivant, elle renouvellera d'ailleurs pendant toute une semaine, ce qui nous permit, à Sylvie et moi, de faire le tour de la Gaspésie, et de revoir ses superbes paysages. Dominic fréquentera La Ritournelle pendant environ un an. Un conflit ayant surgi entre le personnel, syndiqué, et la directrice, j'acceptai de m'impliquer et je fus élu président du conseil d'administration. La situation apparaissant intenable, et sans préjuger des torts des uns et des autres, nous avons persuadé la directrice qu'il valait mieux pour elle et pour la garderie qu'elle démissionne, et nous en avons recruté une nouvelle par concours. Malheureusement, malgré les efforts de cette dernière conjugués à ceux du conseil, le climat malsain persista et Sylvie et moi avons décidé de placer Dominic à La Becquée, une

garderie qui venait tout juste d'ouvrir ses portes sur un terrain octroyé par l'hôpital L'Enfant-Jésus.

Une photo d'un Dominic tout sourire illustrera un article paru dans un journal de Québec, *Le Soleil*, à l'occasion de l'inauguration de La Becquée. Né le 5 mai 1986, son frère François l'y rejoindra l'automne suivant, lors de l'ouverture de quelques places réservées aux poupons. La seconde grossesse de Sylvie s'était déroulée à la manière de la première, mais sans que, cette fois, nous en eussions été inquiétés. Cependant, l'accouchement se passa dans des circonstances assez particulières. Plusieurs femmes étaient en travail en même temps, alors qu'étant seules de garde, une gynécologue et une infirmière circulaient d'une chambre d'accouchement à l'autre. Bénéficiant d'une première expérience, je convins avec ces dernières d'assurer la surveillance et je me plaçai pour ce faire au pied plutôt qu'à la tête du lit d'accouchement. C'est ainsi qu'à un moment où j'étais seul avec Sylvie, j'ai eu le plaisir d'accueillir moi-même François avant de couper son cordon ombilical. Sylvie et moi aurions éventuellement souhaité ajouter une fille à la fratrie, mais en raison de mon âge, j'avais déjà 37 ans, nous avons convenu de nous en tenir à nos deux garçons. Il fut entendu qu'à l'instar de plusieurs hommes de ma génération, j'allais subir une vasectomie, un moyen de contraception sûr et sans effets secondaires permanents. À ce plan aussi, le partage des responsabilités entre homme et femme au sein du couple se modifiait.

Au travail, à la DGEA, l'année 1985-1986 s'était terminée sur un changement majeur induit par l'arrivée d'un nouveau directeur général, Jean-Guy Godbout. Ainsi que nous allions rapidement nous en rendre compte, ce dernier avait reçu des autorités ministérielles le mandat de reprendre en main un secteur qui, à leurs yeux, accordait beaucoup trop d'autonomie au personnel professionnel, particulièrement en matière de relation avec les gens des commis-

sions scolaires. De toute évidence, l'approche collaborative que nous pratiquions avec ces derniers représentait une menace, et Jean-Guy Godbout, homme de pouvoir, allait à cet égard faire preuve d'un zèle exemplaire. D'autant qu'au cours de la dernière année, l'opération Formation générale renouvelée avait bien avancé, et qu'un colloque, tenu au printemps et réunissant quelques centaines de membres de notre réseau, avait été une réussite. Les nombreuses propositions qui y avaient été discutées lors des séances plénières coprésidées par Pauline Gingras, une copine d'Isabelle qui œuvrait dans un Centre local de services communautaires, et moi, avaient été par la suite présentées au nouveau directeur général, qui, manifestement, n'avait aucunement l'intention d'en tenir compte. Désabusé par le virage en cours, Richard Fréchette, à l'instar d'autres professionnels séniors, quitta alors notre direction pour tenter sa chance dans une administration plus ouverte.

Quant à moi, me percevant comme exerçant un certain leadership dans l'équipe de la Formation générale renouvelée, et cherchant à mieux contrôler cette dernière, Jean-Guy Godbout décida de m'en exclure et m'affecta au Service de l'évaluation et de la sanction des acquis, dirigé par une de ses connaissances, Jacques Émond. Peut-être cherchait-il de façon inconsciente à me faire subir ce qu'il avait lui-même antérieurement enduré : selon ce que l'on racontait, c'est à la suite d'une faute qu'il aurait commise comme gestionnaire qu'il avait été confiné pendant plusieurs années à la direction de l'évaluation des apprentissages, au secteur des jeunes. Je ne connaissais à peu près rien au domaine, qui ne m'inspirait d'ailleurs aucun intérêt. Qu'à cela ne tienne, non seulement je devais gagner ma vie, mais on me présentait là un défi et j'avais le goût de le relever à ma façon. On me confiait la révision des processus d'élaboration des instruments d'évaluation formative – évaluation qui intervient en cours de formation en vue de guider l'apprentissage – et

sommative – qui intervient après la formation en vue d’une certification. Je devais également voir à la préparation d’une nouvelle politique ministérielle en matière d’évaluation des apprentissages réalisés dans le cadre de la formation générale dispensée à l’éducation des adultes.

Soutenu par un spécialiste embauché à cet effet, André Garneau, je passai une bonne partie de l’été 1986 à m’initier au domaine de l’évaluation des apprentissages. Mais dès l’automne, en accord avec Jacques Émond qui me surveillait quand même de près dans le but de pouvoir rassurer Jean-Guy Godbout, je me consacrai à la constitution d’un réseau formé de représentantes et de représentants des services d’éducation des adultes des commissions scolaires qui souhaitaient s’engager dans ce nouveau chantier. Christian Cantin, conseiller pédagogique dans un de ces services, et Michèle Mainguy, consultante en évaluation, deux personnes aussi compétentes que sympathiques, se sont jointes à moi pour animer ce réseau, qui se réunira à quelques occasions. Cela ne sera pas sans susciter rapidement l’inquiétude de notre directeur général, ce qui me deviendra tout à fait manifeste un soir de décembre, alors que j’étais resté au bureau plus longtemps qu’à l’habituel. Croyant que tout le personnel avait déjà quitté, Jean-Guy Godbout se mit à engueuler vertement Jacques Émond, lui criant : « Je t’avais pourtant bien dit de ne pas laisser Louis Côté en relation directe avec le réseau ». Malgré tout, nous avons produit en quelques mois un *Guide d’élaboration des instruments d’évaluation sommative à l’éducation des adultes*, guide qui sera publié en 1987. Quant à la préparation d’une nouvelle politique ministérielle, elle allait connaître un tout autre dénouement.

La scène se passe vers la fin du mois de janvier, et je suis en réunion avec Jacques Émond et Jean-Guy Godbout. Ayant reçu une version préliminaire de ladite politique, ce dernier me formule ses

remarques, dont l'une touche une partie du préambule qui rappelle un certain nombre de réalisations ministérielles antérieures en la matière. Il insiste pour que je réécrive un épisode à sa façon. Je résiste en lui expliquant que je ne peux le faire puisque cela est faux. Insulté, il réplique : « Je ne te demande pas ce que tu en penses, je te dis d'écrire ce que je te dicte ». Je me suis simplement levé et j'ai quitté la salle de réunion.

J'avais terminé ma psychanalyse peu de temps auparavant. Je me souviens bien de la dernière séance où, ayant surmonté mes hésitations, je me levai pour une dernière fois du divan, en accueillant avec beaucoup d'émotion ces simples mots de mon analyste : « Bonne route, Louis ». Ce long processus, qui s'était étalé sur plus de dix ans, m'avait permis de lever certaines inhibitions, de résoudre certaines souffrances, de me dégager de certains déterminismes inscrits dans mon inconscient et qui m'aliénaient. J'étais dorénavant plus à même de déployer mes capacités et, comme j'allais le découvrir ultérieurement, plus en mesure de supporter les tensions, les limitations et les échecs. J'avais gagné en liberté, une liberté qui ne s'affirme pas, mais se conquiert. J'avais globalement transformé mon rapport à moi-même, mais également mon rapport aux autres, dont évidemment mon rapport à l'autorité. Je n'allais pas me plier au diktat d'un gestionnaire en mal de pouvoir.

J'avisai Jacques Émond, qui bien que soumis était un homme affable, que je me mettais désormais à la recherche d'un autre poste de travail au sein de l'administration. J'allais ainsi profiter d'un des avantages les plus précieux qu'offre cette dernière, la mobilité intra ou inter organisationnelle. Ayant approché sans résultat quelques personnes de ma connaissance œuvrant dans d'autres ministères, je pris contact avec un service de l'Office des ressources humaines qui avait justement comme mission de favoriser cette mobilité. Après m'avoir questionné sur mon parcours professionnel antérieur et

mes intérêts, et m'avoir présenté quelques moyens susceptibles de m'aider dans ma démarche, telle une publication régulière recensant les postes disponibles dans la fonction publique québécoise, une agente me revint peu de temps après avec une proposition précise. Le Service de la formation de l'Office de ressources humaines était à la recherche d'un candidat présentant un profil auquel je pouvais espérer correspondre. À la suite d'une entrevue, son directeur, André Robert, m'offrit effectivement le poste. Mais comme le gouvernement, dans sa lutte au déficit, avait décrété depuis peu l'abolition de tous les postes inoccupés, la DGEA refusa de me laisser partir. Il me fallut attendre quelque deux mois avant de pouvoir m'élancer à la découverte de nouveaux territoires.

DE NOUVEAUX TERRITOIRES

En avril 1987, j'intègre donc le Service de la formation de l'Office des ressources humaines (ORH). Organisme gouvernemental comprenant plus de trois cents employés, l'ORH assume à cette époque des responsabilités en matière d'organisation administrative et de dotation, ainsi que de gestion et de développement des personnes à l'emploi de la fonction publique québécoise. Il établit différentes procédures touchant ces diverses activités, et les applique ou en supervise l'application par les ministères et les organismes gouvernementaux. Il assure également le maintien d'un système intégré d'information concernant les ressources humaines et réalise des études et des enquêtes dans le domaine. Il intervient enfin de façon particulière dans la planification et le développement de la carrière du personnel d'encadrement. Le Service de la formation a pour sa part le mandat de concevoir et de dispenser des formations aux agents œuvrant dans les directions de ressources humaines des ministères et des organismes afin de leur permettre d'accomplir au mieux leurs diverses fonctions.

Inutile d'insister sur le fait que les pratiques mises en œuvre dans la gestion des ressources humaines m'étaient quasiment inconnues. Toutefois, mes acquis en élaboration de programmes et en enseignement étaient tout à fait transférables. Mon directeur, André Robert, me confia comme premier travail la conception d'une session de formation portant sur la dotation. J'allais devoir assimiler les procédures à suivre ainsi que les techniques à utiliser lors de la tenue d'un concours de recrutement ou de promotion. Mon initiation toute récente à l'évaluation me serait sans doute utile, mais la

thématique à traiter était loin de soulever mon enthousiasme. La gestion des ressources humaines m'intéressait dans la mesure où elle concernait des phénomènes comme la collaboration ou les rapports de pouvoir, phénomènes qu'examinaient certains courants de sociologie critique que j'étudiais alors, comme l'analyse institutionnelle. De plus, syndicats et mouvements sociaux se tenant dorénavant sur la défensive, j'étais curieux de savoir si et jusqu'où l'on pouvait espérer effectuer à terme des avancées sociopolitiques en engageant des actions de responsabilisation et d'*empowerment* dans les organisations. Cette question était évidemment fort distante des procédures de dotation. Pourtant, une opportunité exceptionnelle allait bientôt se présenter à moi.

Dernier professionnel entré en poste dans mon secteur, j'avais été le dernier à choisir la période durant laquelle j'allais prendre mon mois de vacances. Un matin de juillet, la vice-présidente dont relève le Service de la formation me demande à son bureau. Un mandat spécial vient tout juste de lui être confié par le bureau du premier ministre. Cherchant à opérer un rapprochement entre leurs fonctions publiques respectives, les premiers ministres du Québec et de l'Ontario, Robert Bourassa et David Peterson, souhaitent la tenue prochaine d'un séminaire conjoint réunissant des hauts cadres des deux administrations. Il est entendu que le Niagara Institute, un organisme à but non lucratif offrant des programmes de formation au leadership, interviendra comme intermédiaire pour la partie ontarienne, alors que l'ORH fera de même pour la partie québécoise. Comme les autorités envisagent une première activité à l'automne venant, le temps presse. Il faut préciser les objectifs et le déroulement du séminaire, identifier les participants potentiels, et voir aux aspects logistiques. Étant le seul professionnel disponible, j'hérite du dossier qui, normalement, aurait dû être confié à la

Direction du personnel d'encadrement. Le petit nouveau que j'étais fera ainsi quelques envieux parmi ses pairs.

Quoi qu'il en soit, j'entre rapidement en contact avec Doug Ure, un membre de l'équipe du Niagara Institute, compétent et d'une grande gentillesse. Nous collaborerons au cours des deux années suivantes, organisant et animant deux séminaires regroupant une vingtaine de cadres supérieurs qui démontreront beaucoup d'intérêt. Portant sur le rôle des cadres de ce niveau dans une fonction publique, le premier séminaire allait se tenir à Niagara, dans les locaux du Niagara Institute. J'étais par ailleurs très inquiet à l'idée de devoir m'exprimer en anglais, ma difficulté d'accès lexical, difficulté à trouver le bon mot au bon moment, m'embarrassant évidemment beaucoup plus dans cette langue qui m'est étrangère. Je trouvai une façon élégante de m'en sortir en proposant que, par respect pour chacune des parties, et contrairement à ce qui prévaut habituellement dans ce type de rencontre interprovinciale où tous utilisent l'anglais, chacun, chacune s'exprime dans sa langue maternelle. Accueillie favorablement, cette proposition, qu'il aurait été plutôt gênant de refuser, n'en força pas moins plusieurs anglophones à se placer près d'un confrère ou d'une consœur capable de jouer auprès d'eux le rôle d'interprète.

Au cours du travail de préparation de la partie québécoise, j'allais connaître un épisode mémorable. Il était entendu que la présidente de l'ORH, Nicole Malo, une femme brillante, mais quelque peu autoritaire, tenait à superviser l'opération. C'est, par exemple, elle qui avait opéré la sélection définitive des participants québécois, elle aussi qui les avait accueillis lors d'une brève rencontre visant à les informer des objectifs et du déroulement du projet. Cela étant fait, j'adressai un courrier aux participants, les invitant à une réunion préparatoire et leur acheminant quelques documents qui pouvaient nourrir leur réflexion et qui m'avaient été suggérés par

le directeur de la Direction du personnel d'encadrement, Louis Saint-Pierre. Au moment de son envoi, une copie du courrier avait été déposée au bureau de la présidente. Quelques heures plus tard, je suis convoqué par cette dernière, qui, en colère, me demande qui a choisi les documents qui ont été expédiés, dont l'un qui présente les résultats d'une étude conduite par l'ORH et qui, selon sa décision, ne devait pas circuler. Prié, de manière impérative, de nous rejoindre sur le champ, Louis Saint-Pierre, debout à mes côtés, se fait alors engueuler de la plus belle façon. Et j'assiste à cette scène pathétique où un homme d'une soixantaine d'années, à l'expérience hors du commun et à la prestance imposante, subit les reproches sans riposter jusqu'à ce que la présidente le renvoie sans plus d'égard. M'efforçant de la fixer d'un regard calme, mais direct, je demande alors posément à cette dernière ce qu'elle souhaite que nous fassions : exiger que le document en question nous soit retourné, auquel cas il risque d'attirer un intérêt excessif, ou laisser filer. Ce rappel à la réalité sera entendu, et madame Malo me témoignera toujours par la suite un respect sincère.

J'approfondissais à l'époque ma compréhension du rapport au pouvoir et à l'autorité en étudiant l'œuvre de Gérard Mendel, psychiatre et anthropologue français, créateur de la sociopsychanalyse. J'y consacrais mes soirées, une fois les tâches ménagères accomplies et les enfants couchés. Me fondant sur les apports de la sociopsychanalyse, et profitant des quelques moments libres que me laissaient au travail la conception et la diffusion des programmes de formation, j'écrivis à l'automne 1987 un texte intitulé *Gérer des ressources humaines, ou gérer des personnes vivantes et déterminées*, dans lequel je défendais l'importance de bien comprendre ce qu'étaient devenus les individus dans nos sociétés – leurs valeurs, leurs motivations, leur rapport au travail, au pouvoir et à l'autorité – si l'on souhaitait pouvoir assurer leur engagement et

leur collaboration. Ce texte circulera à l'intérieur de l'ORH, et Nicole Malo, s'y référant, m'adressera un mot de félicitations!

En ce même automne 1987, Sylvie et moi commençons à envisager l'achat d'une nouvelle maison. Tout coquet qu'il était, notre jumelé nous apparaissait relativement petit pour la famille de quatre que nous étions. En outre, sa valeur ayant beaucoup augmentée au cours des cinq années précédentes, c'était sans doute un bon moment pour vendre. Nous projetions demeurer dans le grand Beauport, mais j'étais personnellement très attiré par Boischatel, une municipalité située à l'est de la rivière Montmorency, en amont de la chute du même nom. Par un superbe samedi après-midi, alors que Sylvie et François font la sieste, je quitte la maison avec Dominic pour une ballade en voiture, dans le but de repérer quelques résidences que nous avions ciblées dans les annonces classées. Après avoir parcouru différents quartiers de Beauport, nous nous rendons à Boischatel, où nous sillonnons les rues situées au nord du Parc des Résurgences, entre les clubs de golf Montmorency et Royal-Québec. Malheureusement, là non plus, aucune résidence entrevue ne soulève mon intérêt. Mais, au moment où nous arrivons au bout de la rue Notre-Dame, à l'endroit où je compte rebrousser chemin, j'aperçois une pancarte signalant une maison à vendre à quelques centaines de mètres plus au nord, pas très loin de la rivière, au 107, rue des Grenats, une toute petite rue sans issue bordée de cinq maisons. Et là, c'est l'éblouissement.

Le cottage est situé sur un grand terrain (22 000 pieds carrés, soit plus de 2040 mètres carrés), en partie boisé (érables, peupliers faux-tremble, épinettes et mélèzes), planté d'arbustes et de haies, englobant deux cabanons et un gigantesque carré de sable, et donnant à l'arrière sur une parcelle non occupée et relativement marécageuse. Combinant la brique et le bois dans un style de maison canadienne, avec ses lucarnes et sa longue galerie en façade, il com-

prend une cuisine, une salle à manger qui donne sur une galerie arrière, une salle d'eau et un spacieux salon équipé d'un imposant foyer au rez-de-chaussée, trois chambres et une salle de bain à l'étage, et une chambre et une salle de jeux au sous-sol. Au cours de la visite, les propriétaires me font part de leur chagrin de devoir quitter cette demeure, lui, médecin, ayant accepté une affectation dans une région éloignée. Ils seraient, me disent-ils, très heureux de pouvoir la confier à une famille qui saurait l'apprécier, et sont prêts à en négocier le prix. Je retourne chez moi chercher Sylvie et nous y revenons avec les deux garçons. Sylvie ressent quelques craintes en raison de l'éloignement relatif de la maison – les commerces les plus proches sont à plusieurs kilomètres – mais elle est suffisamment charmée pour les surmonter, et nous décidons d'acheter, la prise de possession devant intervenir au début du mois de décembre.

Ayant effectué des heures au-delà de la durée de ma semaine normale de travail au cours des mois précédents, je pus consacrer une semaine complète à repeindre notre nouvelle demeure, avec l'aide de mon père et de mon frère Marc. Le samedi 12 décembre, épaulés par de nombreux parents et amis, nous complétons notre déménagement et sommes en mesure de recevoir nos deux familles pour le réveillon de Noël. Nos deux enfants étant encore très jeunes, je pourrai jouer, incognito, le rôle d'un père Noël que Dominic, les yeux étincelants, me décrira par la suite. Changement d'atmosphère, dans la nuit du 18 janvier, je suis réveillé par un bruit incongru provenant d'un mur intérieur situé dans le passage entre les chambres. J'allume et découvre une paroi à la peinture boursouflée par l'eau qui dégoutte et qui forme déjà une petite flaque au plancher. Pourtant nous avions déjà donné. Dans notre ancien jumelé, nous avions éprouvé un pareil dégât en raison d'un entre toit insuffisamment ventilé. Aussi, avant de conclure l'achat de notre nouvelle maison, l'avions-nous fait inspecter par le mari de

ma sœur Pierrette, Yves Rochette, qui travaillait dans l'industrie de la construction. Yves avait effectivement noté un manque de ventilation de l'entre toit. Cependant, du fait que nous ayons été en début d'hiver, et que le bâtiment, qui remontait à une quinzaine d'années, n'ait pas connu jusque-là ce genre de problème, il nous avait conseillé d'attendre la belle saison pour entreprendre la réparation. C'était sans compter avec la forte humidité qu'allaient dégager nos travaux de peinture et le redoux de la mi-janvier – le 18 janvier, la température s'était élevée jusqu'à 0 degré Celsius – qui allait faire fondre la glace accumulée dans l'entre toit. Nous en serons quittes pour une réfection de quelques murs.

Pendant toutes les années où nous y habiterons, je profiterai grandement de l'environnement naturel exceptionnel qu'offre Boischatel. Particulièrement en hiver, alors que les corvées extérieures se limitaient à pelleter et à souffler la neige à l'aide d'un chasse neige que nous avions acquis de l'ancien propriétaire. J'aurai amplement le temps de promener les enfants dans leur traîneau et de m'adonner au ski de fond sur les pistes aménagées dans le domaine du club de golf Royal-Québec. Depuis notre cuisine, nous observions les mésanges, les sizerins, les roselins, les gros-becs et les chardonnerets venus par dizaines se nourrir des grains que nous placions dans une mangeoire installée sur la galerie arrière. Les soirées passées près du feu, à lire ou à bavarder avec Sylvie, sont également inscrites dans ma mémoire. Les trois autres saisons me voyaient beaucoup plus occupé : nettoyage du terrain, préparation de la piscine – nous avons déménagé la piscine hors terre que nous possédions à Giffard –, et peinture des galeries, des cabanons et des murets, au printemps; tonte de la pelouse, deux à trois heures de travail hebdomadaire selon la période, en été; ramassage des feuilles, des dizaines et des dizaines de sacs orange, et préparation pour l'hiver, à l'automne.

Ces diverses occupations ne nous empêchaient pas de recevoir régulièrement des parents et des amis à la maison, particulièrement mon frère Marc, sa femme Pauline, et leurs deux filles, Éli-zabeth et Gabrielle. Agent de la faune, Marc était revenu s'installer avec les siens dans la région de Québec, après avoir résidé un temps d'abord en Gaspésie, puis dans Charlevoix. Nos deux familles se fréquentaient assidûment. C'est ainsi qu'à l'été 1988, nous sommes allés pour une semaine à Baie-Trinité, sur la Côte-Nord. Installés dans un chalet sis à côté du phare de Pointe-des-Monts, à la limite entre l'estuaire et le golfe du Saint-Laurent, nous nous sommes baladés avec les enfants sur les crans et les battures, et nous sommes régälés des poissons et des fruits de mer disponibles dans la région. Marc et moi en avons en outre profité pour nous livrer à la pêche au saumon en rivière. Nous sommes rentrés bredouilles, mais non sans avoir passé une journée à moucher dans un décor sauvage magnifique. En début d'été, Sylvie et moi étions évidemment allés à la pêche à la truite avec sa famille. Nous voyions d'ailleurs fréquemment son père et sa compagne de l'époque, Louise. Celle-ci possédait une maison de campagne sur une terre située à Saint-Joachim, près de la réserve du cap Tourmente. Monsieur Vaillancourt et Louise y cultivaient un vaste jardin planté de légumes, d'arbres et d'arbustes fruitiers. C'était un plaisir de voir nos deux garçons juchés sur le petit tracteur de ferme conduit par leur grand-père, et de savourer les repas mijotés par « grand-maman » Louise.

En mars 1988, une nouvelle vice-présidente, Francine Roy, avait été nommée à la tête de mon secteur, à l'ORH. Francine avait participé à la seconde rencontre du séminaire conjoint réunissant des cadres québécois et ontariens qui s'était tenu peu après son arrivée, et m'ayant vu à l'œuvre, elle m'offrit de devenir son adjoint. J'acceptai avec empressement, car en plus de m'impliquer dans des dossiers de nature horizontale touchant par exemple le développe-

ment du personnel d'encadrement ou l'application de mesures d'égalité en emploi, elle allait me soutenir dans la réalisation du projet que j'avais imaginé pour donner suite au séminaire conjoint. L'inspiration m'en était venue à la lecture de l'œuvre de Gérard Mendel, créateur de la sociopsychanalyse. Ce dernier propose un cadre théorique et méthodologique de nature psychosociale, touchant l'approche du pouvoir et de l'autorité dans les lieux de travail. Convaincu que ce que l'on fait nous fait, et cherchant à favoriser l'apprentissage de l'autonomie, soit la capacité à exercer le pouvoir sur ses actes à soi ou à maîtriser les tenants et les aboutissants de ses actes, il propose un dispositif visant à développer une telle capacité. L'idée est de réunir des petits groupes homogènes de pairs inscrits dans une même structure sociale concrète et de leur permettre de construire collectivement des relations fondées sur l'égalité et la solidarité, plutôt que sur la compétition et la soumission à l'autorité. Mon ambition était donc de créer de tels groupes composés de cadres de même niveau dans la fonction publique québécoise. J'allais effectivement démarrer quelques-uns de ces groupes de « Rencontres entre pairs » au cours de l'année suivante, et cette pratique institutionnelle allait se maintenir pendant un bon nombre d'années.

Par ailleurs, à l'automne 1988, désireux d'établir un partenariat avec l'ORH dans le but de se constituer une clientèle québécoise, le Niagara Institute m'a offert d'aller passer chez eux quelques semaines en résidence. Fondé en 1971, l'Institut dispensait - et dispense toujours - des programmes intensifs de développement des compétences en leadership à des gestionnaires des secteurs public et privé, des programmes sous licence exclusive d'un centre de réputation mondiale, le Center for Creative Leadership. Francine Roy étant d'accord pour me libérer et couvrir mes frais de transport, j'ai donc effectué un séjour de six semaines à Niagara-on-the-Lake,

dans la superbe région vinicole du sud de l'Ontario avoisinant les célèbres chutes. Le personnel de l'Institut était extrêmement aimable. Ce fut un plaisir de côtoyer ces gens au travail, et d'être reçu dans la famille de certains, dont Doug Ure. J'ai pu, entre autres, prendre part à un programme visant à permettre aux participants d'identifier, sur la base d'une autoévaluation et d'évaluations par des collègues, leur style de leadership, de déceler son impact sur les autres et d'en parfaire la qualité. J'en ai également profité pour explorer un peu la littérature anglosaxonne du management, lisant par exemple un livre de Gareth Morgan qui allait en devenir un classique, *Images of Organization*, qui représentait l'organisation sous l'éclairage de diverses métaphores – l'organisation vue comme une machine, comme un organisme, comme un cerveau, comme une culture, comme un système politique, etc. – afin d'en mieux comprendre la complexité. Toutefois, et même si je pouvais en déceler l'intérêt pratique, ce type d'apport conceptuel tout autant que les fondements théoriques des formations proposées par l'Institut m'apparaissaient relativement légers et m'intéressaient, somme toute, assez peu. En outre, je me voyais mal me consacrer à la dispensation réitérée de telles formations pour des cadres de la fonction publique québécoise, ce qu'aurait sans doute souhaité la direction de l'Institut. Les péripéties que j'allais connaître dans les mois suivants allaient de toute manière en décider autrement.

En 1988, Nicole Malo avait été remplacée à titre de présidente de l'ORH par un ancien professeur et directeur général de l'École nationale d'administration publique, Jocelyn Jacques. Convaincu de la nécessité de revoir les règles et les pratiques prévalant dans la fonction publique en matière de gestion des ressources humaines et d'adapter en conséquence la mission et les actions de l'ORH, ce dernier avait initié un processus de planification stratégique au sein de son comité de direction. Mais libérés de la forte

poigne qu'y avait antérieurement maintenue Nicole Malo, quelques membres de ce comité n'en avaient désormais que pour les polémiques stériles et les disputes plus ou moins larvées. Rebutée par ces comportements qui entravaient toute progression, et septique à l'égard de la capacité du président de changer le cours des choses, Francine, ma vice-présidente, m'en avait abondamment parlé. Or, pendant mon séjour au Niagara Institute, j'avais eu l'opportunité de participer à une formation destinée au personnel de l'Institut portant sur la planification stratégique et ses étapes de réalisation : établir un diagnostic organisationnel (forces et faiblesse de l'organisation), procéder à une analyse de l'environnement externe (occasions et contraintes), élaborer une vision d'avenir (mission et orientations à moyen et long terme), préciser les cibles stratégiques et arrêter un plan d'action (projets prioritaires, allocation des ressources, etc.). Aussi, à la veille de Noël, me suis-je permis d'aller rencontrer le président pour lui proposer une démarche susceptible non seulement de permettre à son comité de direction de franchir avec succès ces différentes étapes, mais également de favoriser à certains moments la participation de l'ensemble du personnel. Je pouvais, s'il le souhaitait, animer cette démarche. Dénué d'amour-propre mal placé, et toujours prêt à accueillir des suggestions jugées utiles, Jocelyn me fit l'offre suivante. Lors de la réunion du comité de direction qu'il avait déjà convoquée pour le tout début janvier, il allait faire part à ses membres de ma proposition et tenter d'obtenir leur adhésion. Outre le président, le comité comprenait à l'époque deux vice-présidents, Francine Roy et Jean Mercier, deux directeurs généraux, Jean Laliberté et Jean Larochelle, le directeur des affaires juridiques, Jean-François Mercier, et le directeur des services à l'organisation, François Giroux.

Le matin du mercredi 4 janvier 1989, écourtant mes vacances qui devaient normalement se poursuivre encore quelques jours, je

me rends à l'hôtel Hilton, m'installant dans le corridor qui donne sur la salle où se tient la réunion du comité de direction. Il est entendu avec Jocelyn que je dois m'y présenter après le début de la rencontre afin d'éviter d'être aperçu par les autres, et que je devrai quitter sans plus attendre s'il ne vient pas me chercher au cours de la première heure. Le temps file, et je soupçonne que ma proposition se heurte à de fortes résistances : comment un jeune professionnel de l'organisation, qui plus est, l'adjoint d'un membre du comité, pourrait-il assumer un tel mandat? Au moment où, désolé, je m'apprête à repartir, l'adjointe de Jocelyn ouvre la porte et m'invite à rejoindre le comité. Au cours des cinq mois suivants, je consacrerai une bonne partie de mon temps aux travaux de planification, animant les séances de travail du comité de direction, participant à la mise en forme des documents programmatiques, organisant des rencontres de consultation des équipes des différents secteurs ainsi qu'une journée réunissant l'ensemble du personnel, et intervenant comme conseiller auprès de Jocelyn et de Francine, particulièrement au moment de la révision de la structure organisationnelle et de l'affectation des gestionnaires aux postes redéfinis. Cependant, en raison de l'influence et des informations confidentielles que j'avais acquises dans l'exercice de ces divers rôles, j'étais devenu à la toute fin un personnage quelque peu embarrassant. Aussi, peut-on penser que certains furent heureux d'apprendre que j'allais quitter l'ORH pour une année. Pour d'autres raisons, il en fut probablement également ainsi de Jean-Guy Godbout qui, démis de son poste de directeur général à l'éducation des adultes, avait été mis en disponibilité auprès du président de l'ORH. Pourtant, refusant d'assouvir une quelconque vengeance, je m'efforçais de faire preuve de gentillesse, et non de mépris ou de condescendance, lorsque je le rencontrais. C'était ma façon à moi de prendre ma revanche.

Le projet dans lequel ma famille et moi allions nous engager à partir de juillet 1989 avait pris forme quelques mois auparavant. Participant à un programme franco-qubécois d'échange de fonctionnaires visant le partage d'expertise entre les deux administrations, une cadre française du nom de Françoise Briand était affectée à la Direction du personnel d'encadrement de l'ORH depuis l'automne précédent. Un jour de février, Françoise me fait part du souhait de la partie française de recevoir un professionnel ou un cadre qubécois dans l'équipe qui, à la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), coordonne l'opération *Renouveau du service public* lancée par le Premier ministre Michel Rocard. Elle me demande de réfléchir à la possibilité d'en être. Le soir même, j'en parle à Sylvie, et nous nous prenons tous les deux à rêver. Désireux d'en apprendre plus, nous invitons Françoise à la maison dans les jours suivants. Selon les modalités du programme, l'échange, qui ne s'effectue pas poste pour poste, est d'une durée habituelle de douze mois, durée qui justifie que la famille du fonctionnaire soit du séjour. La rémunération ainsi que les frais liés aux déplacements, à l'installation et au comblement de la différence du coût de la vie demeurent à la charge de l'administration d'origine. Ayant obtenu l'approbation de Jocelyn, je complète et dépose mon formulaire de candidature à une direction de l'ORH qui, en l'occurrence, coordonne le programme pour la partie qubécoise. Craignant d'être accusé de favoritisme, le comité d'évaluation des candidatures composé de cadres provenant de divers ministères et organismes manifestera son hésitation, mais la surmontera finalement après avoir pris connaissance de la lettre de proposition de mandat provenant de la DGAFP.

Avant de partir, il nous fallait trouver l'appartement où nous loger. Grâce à des informations provenant du ministère des Affaires internationales, nous entrons en contact avec Didier P., un cadre du

ministère français de l'Éducation nationale qui, participant au programme d'échange, est affecté pour un an à la DGEA. Parents de deux jeunes garçons, Didier et sa femme Brigitte se montrent intéressés à faire l'échange de maison. Nous les accueillons à leur arrivée à Québec, et après nous être assurés de leur installation à Boischatel et les avoir introduits dans ma famille, nous nous envolons à notre tour. À Charles de Gaulle, nous attendent ma sœur Lucie – enseignante en congé sabbatique, elle partagera de longs moments avec nous au cours de cette année – et le père de Brigitte, un petit homme au physique à la Louis de Funès que nous avons du mal à suivre dans les corridors de l'aéroport tant il marche à petits pas pressés. La fatigue aidant, un fou rire nous gagne à le voir trotter ainsi en poussant un chariot à bagages, mais nous lui sommes très reconnaissants de nous prendre en charge jusqu'à l'appartement situé à Vincennes, à l'est de Paris. Affables, sa femme et lui nous recevront pour le déjeuner. Ils nous manifesteront la même amabilité tout au cours de l'année, nous accueillant à plusieurs reprises à leur maison de campagne et hébergeant dans leur logis les proches qui nous visiteront. L'appartement de Didier et Brigitte ne comptant que deux chambres, il avait été entendu avec eux que les parents de Brigitte allaient nous rendre ce dernier service.

Cet appartement nous réservait par ailleurs une bien mauvaise surprise. Il était en effet d'une saleté passablement effarante. Avec Lucie, nous avons donc passé les premiers jours à tout dégraisser, meubles, appareils ménagers, murs et planchers. Notre inquiétude étant de retrouver notre maison dans le même état, je me suis permis d'écrire une lettre à Didier et Brigitte. Sans porter de jugement quant à leurs us et coutumes, et avec délicatesse et retenue, je leur faisais simplement part de notre appréhension. Comme nous allions le réaliser à la fin de l'année, ils n'ont rien compris du tout. Mais, pour l'instant, nous-mêmes pensions davantage à nos

vacances, un périple de trois semaines pour lequel il nous fallait d'abord aller prendre livraison de notre nouvelle voiture. Souhaitant profiter de conditions avantageuses à l'achat et d'une remise de taxes en fin d'année, nous avons en effet commandé une Volkswagen Jetta que nous escomptions ramener au Québec. Lucie et moi avons donc pris le train, de nuit, pour nous rendre à l'usine de Wolfsburg, au nord de l'Allemagne. Comme je l'avais imaginé, la Jetta rouge framboise munie d'un toit ouvrant se révélait belle et confortable. Toutefois, en manque de sommeil, nous avons été quelque peu surpris de la recommandation qui nous a été faite. Nous rappelant l'importance de ne pas trop pousser le moteur dans les premiers mille kilomètres – c'était la norme à l'époque –, on nous suggéra en effet de nous en tenir pour notre retour à Paris à une vitesse maximale de cent trente kilomètres à l'heure! Une fois sur l'autoroute, ce dernier conseil nous paraîtra moins superflu, la plupart des voitures nous dépassant à des vitesses relativement vertigineuses. Le lendemain, c'est le départ pour les vacances, avec Lucie (tata Lulu) qui nous accompagnera sur plus de la moitié de notre circuit.

Souhaitant éviter les hordes de touristes et découvrir des sites susceptibles d'éveiller l'intérêt de jeunes enfants, nous avons choisi d'explorer dans un premier temps le Massif central, cette région de moyenne altitude située au centre de la moitié sud de la France, et offrant de splendides paysages volcaniques où évoluaient des deltaplanes aux couleurs étincelantes. Le temps était radieux, la France connaissant cette année-là des conditions atmosphériques exceptionnelles. En chemin, nous visiterons bien sûr quelques châteaux forts, où des reconstitutions historiques étonneront nos deux garçons. Empruntant des routes étroites et en lacets, qui malheureusement entraîneront trop souvent ces derniers à régurgiter leur petit déjeuner, nous y longerons des gorges profondes et des cirques im-

posants, et visiterons de magnifiques grottes à concrétions. Sortis du massif, nous suivrons la côte méditerranéenne jusqu'à la frontière espagnole, puis monterons tout doucement vers Paris, avec des arrêts à la cité médiévale de Carcassonne – un émerveillement pour les petits et les grands –, à Sarlat – la pittoresque capitale du Périgord noir –, à Larochele – où nous foulerons des pavés faits de galets ayant servi de lest aux vaisseaux en provenance de Beauport, en Nouvelle-France –, à Chenonceau et à Chambord, avec leurs célèbres châteaux, et enfin à Chartres, où j'aurai le plaisir de revoir la superbe cathédrale. Logés tout au long de notre parcours dans de petits hôtels bon marché (une ou deux étoiles) proposés par les syndicats d'initiative des villes où nous nous arrêterons, nous pourrons d'un autre côté savourer d'excellents plats régionaux, accompagnés d'agréables vins de pays.

Ce premier voyage allait connaître de nombreuses suites. L'année qui commençait allait en être une de découverte de l'incroyable diversité que présente la France. Les fins de semaine normales, nous consacrerons une journée sur deux à parcourir l'un ou l'autre des quartiers de Paris ou à nous déplacer dans de petites villes d'Île-de-France qui offrent un patrimoine exceptionnel, depuis les fortifications médiévales de Provins, jusqu'aux châteaux de Versailles, de Saint-Germain-En-Laye, de Fontainebleau ou de Vaux-Le-Vicomte, en passant par la cathédrale d'Amiens ou le Musée du Cheval de Chantilly, où nous nous régalerons évidemment de la fameuse crème fouettée. Je prendrai un immense plaisir à ces balades, tenant la menotte de Dominic ou de François, et fredonnant ces belles chansons qui ont bercé mon enfance, *J'ai deux amours* de Joséphine Baker, *Douce France* de Charles Trenet ou *Roses de Picardie* d'Yves Montand. Les congés de trois jours ou plus nous permettront de sillonner des régions plus éloignées de la capitale française.

Au tout début de l'automne, nous irons ainsi en Normandie en compagnie de monsieur Vaillancourt et de Louise, arpentant les célèbres plages du débarquement et dégustant poissons et fruits de mer. Quelque temps après, nous nous rendrons en Champagne, où nous aurons la chance de prendre part aux vendanges chez un couple de viticulteurs amis de Lucie. Celle-ci nous accompagnera également pour une courte tournée en Belgique, sous une pluie froide qui, cependant, ne nous empêchera nullement d'apprécier la richesse ornementale de la Grand-Place de Bruxelles et les merveilles architecturales de Bruges. À Pâques, nous séjournons quelques jours à Chamonix. Nous avons loué un appartement pour une semaine, mais un brouillard persistant dissimulant les massifs montagneux nous incitera à quitter plus tôt que prévu; nous aurons néanmoins l'occasion d'apprécier la vue imprenable du mont Blanc grâce au téléphérique de l'Aiguille du Midi, et de goûter une fondue savoyarde. Nous profiterons des jours restants pour remonter la route des vins d'Alsace, captivés par le charme des Riquewihr, Colmar et Strasbourg. La Bretagne nous éblouira en ce même printemps, nous découvrant ses spectaculaires falaises rocheuses en granit rose et ses endroits magiques comme l'île de Bréhat, où l'on ne se déplace qu'à bicyclette ou à pied. Enfin, un autre périple de trois semaines, effectué à la fin de notre séjour, à l'été 1990, nous mènera vers d'autres régions. J'y reviendrai. Mais il me faut pour l'instant dire un mot du voyage mémorable que nous avons accompli à la Noël 1989.

Pour le temps des fêtes, des amis nous avaient conseillé de quitter Paris, en raison du temps maussade qu'il y faisait habituellement à cette période de l'année et pour ne pas nous sentir trop isolés, loin des nôtres au moment des festivités. Une dame côtoyée au travail, Colette Giraldon, m'avait chaudement recommandé les îles Canaries, cet archipel espagnol de l'océan Atlantique situé au

large des côtes du Sahara occidental et du Maroc. Au cours de précédentes vacances, elle avait connu un résident de Maspalomas, une petite ville touristique du sud de Grande Canarie, qui louait un appartement à un prix modique. Nous faisons la réservation par l'intermédiaire de Colette, et le samedi 23 décembre, à l'aube, nous voici tous les quatre à Orly, en compagnie de Lucie. Après une première escale à Madrid, nous atterrissons à Ténérife, autre île de l'archipel, où nous devons normalement attendre une dizaine d'heures avant de nous embarquer pour Grande Canarie. Mais à l'arrivée, on nous offre de profiter de places libres sur un vol précédent qui doit partir incessamment, ce que nous acceptons avec plaisir.

Parvenus à l'aéroport de Las Palmas de Grande Canarie, nous prenons un taxi pour nous rendre à Maspalomas, à un restaurant où nous devons retrouver le propriétaire de l'appartement loué. Le problème, c'est que cette rencontre est prévue pour une heure tardive de la soirée, alors que nous sommes en tout début d'après-midi, et que je ne dispose en tout et pour tout que de deux informations, soit le nom du restaurant et le prénom du propriétaire concerné, Eugenio. Sylvie et Lucie n'en reviendront pas de mon insouciance : franchir plus de trois mille kilomètres sans connaître ni le nom de famille, ni l'adresse, ni le numéro de téléphone de la personne à joindre. Nous questionnons le personnel du restaurant, mais personne, semble-t-il, ne connaît l'Eugenio en question. On nous propose une autre location, ce que nous refusons. Nous prenons le temps de manger, et après quelques heures, comprenant qu'ils n'arriveraient pas à nous faire changer d'avis, les gens du restaurant contactent finalement la compagne d'Eugenio, qui vient immédiatement nous chercher. Malgré ce début calamiteux, notre séjour sera très agréable : longues journées à la Playa del Inglés, pro-

menade sur les dunes, savoureux repas de fruits de mer, feux d'artifice sur la grande place...

Mais revenons au mois d'août 1989, alors que les vacances font place à notre nouveau quotidien. Inscrits, l'un à la maternelle, l'autre à la prématernelle, Dominic et François s'imprègnent d'une culture différente, attrapant rapidement l'accent français. En congé sans solde, Sylvie suivra quelques cours à l'université Paris-XII, dans le cadre d'un master en technologies de l'information. Très généreuse, elle consacrera toutefois l'essentiel de son temps à s'occuper de nous et des nombreux parents et amis qui nous visiteront au cours de l'année. Veillant au soin de nos deux garçons, elle prendra plaisir à les écouter raconter leur journée à l'école, à animer leurs jeux et à leur offrir toutes sortes de gâteries, des pains au chocolat, par exemple, à chaque jour, à leur retour à la maison. S'attachant à apprêter des repas à l'aune de la cuisine française, elle fréquentera assidument le marché et les différentes boutiques du quartier (boucher, fromager, caviste, etc.) pour se procurer les meilleurs produits. Quant à nos hôtes, après les avoir le plus souvent accueillis à l'aéroport et les avoir installés chez les parents de Brigitte, elle les accompagnera régulièrement dans leur visite de Paris et de ses alentours, et les conviera bien sûr à manger chez nous.

Pour ma part, le lundi 31 juillet 1989, en matinée, je me présente au 32, rue De Babylone, dans le 7^e arrondissement de Paris. Je suis venu en métro depuis Vincennes, mais je m'habituerai rapidement à prendre le Réseau express régional (RER), plus rapide sinon plus confortable. Un gardien m'accueille au portail donnant sur l'hôtel Cassini, un bel hôtel particulier construit au XVIII^e siècle, dont les jardins avoisinent ceux de l'hôtel Matignon, qui est la résidence officielle du Premier ministre. Propriété d'État depuis 1974, l'hôtel Cassini loge à l'époque la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), qui est alors un service du

Premier ministre mis à la disposition du ministre chargé de la fonction publique. Didier Bargas, le sous-directeur dont je relève, me reçoit très gentiment. Il me présente au directeur général, Dominique Le Vert, un homme que je ne reverrai pas puisqu'il sera remplacé dès septembre par un autre haut fonctionnaire, et me convie à déjeuner. Je devrai auparavant aller me faire photographier par une équipe de Matignon afin d'obtenir la carte d'identité qui me permettra de circuler dans les diverses administrations. Cette photo, qui me montre souriant, épanoui et en pleine maturité physique – je venais d'avoir quarante ans –, m'est restée chère. Moi qui ne me suis jamais considéré comme étant ni très beau, ni très laid, j'y vois un homme au visage relativement gracieux, au teint mat éclairé par des yeux bleus expressifs – des yeux qui avaient permis quelques années auparavant à une dame de me reconnaître alors qu'elle ne m'avait pas revu depuis ma petite enfance –, et encadré par une barbe foncée et des cheveux grisonnants.

Au cours du repas qui suit, Didier Bargas me renseigne à propos de la DGAFP. Chargée des fonctions habituelles d'un ministère de la fonction publique (établissement des statuts, élaboration des politiques salariale et sociale, négociations, coordination des activités de gestion des ressources humaines des différents ministères), et assurant la tutelle sur l'École nationale d'administration (ENA), qui forme les hauts fonctionnaires, et sur les Instituts régionaux d'administration (IRA), qui forment les cadres supérieurs, la direction générale est structurée en bureaux. Le petit dernier, FP8, celui auquel je serai rattaché, a été récemment mis en place pour piloter le *Renouveau du service public*, une opération lancée par le Premier ministre Michel Rocard, en février 1989. Dans les années antérieures, la réforme administrative était devenue un thème à la mode en France comme ailleurs, mais contrairement à ce qui se passait dans les pays anglosaxons où l'on cherchait à restreindre l'État à

tout prix, on poursuivait plutôt ici l'amélioration de son action. Le gouvernement précédent, celui de Jacques Chirac, avait ainsi beaucoup investi dans les démarches Qualité, suivant en cela les approches développées dans les grandes entreprises privées. Ce qui sera à la fois nouveau et caractéristique de la méthode Rocard, cet ancien énarque véritablement intéressé par les problèmes de gestion de l'appareil public, chose rare chez un politicien, c'est que les efforts seront centrés sur les acteurs plus que sur les processus. La visée est d'engager les agents de la fonction publique dans les changements à opérer et de faire le pari de leur responsabilité en vue d'accroître l'efficacité de l'État. Le Renouveau s'articulera autour des quatre axes suivants : la rénovation des relations de travail, la déconcentration de l'administration, l'évaluation des politiques publiques et le développement d'une attitude d'accueil et de service à l'égard des usagers.

En après-midi, Didier m'amène rue de Varenne pour y rencontrer mes nouveaux camarades de travail. En raison d'un manque de locaux à l'hôtel Cassini, le bureau FP8 est en effet installé dans un vieil édifice situé à deux pas du musée Rodin. Dirigée par Roger Barbe, un jeune énarque ayant préalablement servi comme agent public à la Poste, et récemment constituée, l'équipe de FP8 est petite (une dizaine de personnes) et diversifiée. Elle est composée essentiellement de fonctionnaires mis à disposition par leurs ministères d'appartenance et de contractuels, tous plus originaux les uns que les autres. J'aurai beaucoup de plaisir à les côtoyer, partageant avec eux les déjeuners pris dans l'une ou l'autre des cafétérias ministérielles du quartier, sirotant de petits cafés au bistrot du coin ou nous réunissant pour le « pot » du vendredi midi où l'on dégustait, au choix, un verre de champagne ou de scotch.

Exécuté en tandem avec Isabelle Orgogozo, une consultante et auteur de quelques ouvrages traitant du management et de la

communication, mon premier mandat consistera en l'organisation et l'animation d'un séminaire d'une journée et demie, réunissant les directeurs des ressources humaines (DRH) des différents ministères en vue de faire le point sur les plans de modernisation dont chaque ministère devait s'être doté (actions envisagées dans les quatre axes constitutifs du Renouveau, échéancier de réalisation, etc.). Or, mis à part les cas des Affaires étrangères et de la Défense, on ne trouvait pas à l'époque de secrétaires généraux dans les ministères, et les chefs de cabinet qui en supervisaient la gestion au quotidien s'appuyaient sur les DRH pour l'ensemble des questions de nature horizontale, dont celles touchant l'opération Renouveau. Ayant établi un premier scénario, Isabelle et moi avons rencontré les divers intervenants pressentis : des conseillers du Premier ministre et du ministre de la Fonction publique, le nouveau directeur général de la DGAFP, Bernard Pêcheur, ainsi qu'un des principaux théoriciens français de la sociologie des organisations, Renaut Sainsaulieu, qui allait être notre conférencier invité. Au cours des mois suivants, j'aurai d'ailleurs la chance d'assister à quelques reprises au séminaire qu'animait ce dernier dans le cadre du Laboratoire de sociologie du changement des institutions qu'il avait fondé au Centre national de la recherche scientifique (CNRS).

Un vendredi après-midi du mois d'octobre, le personnel de FP8 impliqué dans le projet se retrouve dans un château de la banlieue de Paris où doit se tenir le séminaire. Après nous être assurés de l'aménagement de la salle et avoir accueilli les participants, Isabelle et moi ouvrons la session, et le déroulement prévu s'en suit. Au moment de la pause, je questionne Isabelle à propos d'une bizarrerie : un bon nombre de participants se tutoient entre eux tout en vouvoyant les autres. Affichant un sourire espiègle, elle m'explique simplement que c'est une manière pour les énarques de se distinguer : on se tutoie entre soi, mais on garde ses distances à

l'égard des autres. Moi qui avais toujours utilisé le vouvoiement pour témoigner du respect, je découvrais que l'on pouvait s'en servir pour manifester une distanciation sinon une déconsidération. Nombreuses allaient être les curiosités qui allaient retenir mon attention au cours de cette année, touchant tout autant les rapports sociaux et le rapport au travail que des caractéristiques sociétales plus générales.

C'est la lecture d'un livre de Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, qui venait tout juste de paraître, et au lancement duquel j'avais eu l'occasion d'assister, qui allait me permettre de dégager de ces multiples impressions une compréhension d'ensemble de la culture française, en la mettant en perspective. Sur la base d'enquêtes réalisées dans trois filiales d'une même entreprise multinationale situées dans trois pays différents, d'Iribarne compare en effet les cultures française, américaine et hollandaise, dégageant les logiques sociales qui y prévalent, respectivement la logique de l'honneur, la logique contractuelle et la logique de concertation. Je constaterai effectivement que la société française, réglée selon une forte hiérarchie où les niveaux sont distants, est une société dans laquelle chacun tente de tenir son rang. Je comprendrai que la peur d'être servile y est telle que l'on a de la difficulté à se mettre simplement au service d'un client ou d'un usager, tout autant dans le secteur privé que dans le secteur public. J'y mesurerai aussi l'importance de respecter l'autonomie de chacun, les gestionnaires se devant d'agir avec modération, sans s'immiscer dans les opérations, et n'exerçant leur influence qu'à travers l'information transmise et l'appel au savoir-faire acquis par le personnel.

Bénéficiant du préjugé favorable que nourrissent les Français à l'égard de leurs cousins d'Amérique, et profitant de l'estime réciproque dont mon sous-directeur, Didier Bargas, et moi nous sommes liés, j'ai été amené à assister à toutes sortes de rencontres

au cours de l'année : séances du Conseil d'État concernant des questions de droit administratif au Palais-Royal, événements publics concernant l'opération Renouveau, séminaires interministériels portant sur l'un ou l'autre des quatre axes de cette dernière, conférences à l'ENA, colloques, dont un tenu dans l'ancienne abbaye bénédictine de Fontevraud et réunissant les hauts fonctionnaires français et britanniques responsables de la modernisation de leur administration publique respective, etc. Didier a également fait en sorte que je sois délégué comme représentant de la France au Comité sur la gestion publique de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). Il fallait voir la tête de la représentante du gouvernement fédéral canadien lorsque je me suis présenté à une première réunion, au château de la Muette. Les fédéraux refusant à l'époque de transmettre aux fonctionnaires québécois les informations émanant de ce comité, c'en était vraiment trop que l'un d'entre eux se retrouve autour de la table de délibération. Dominés au départ par les représentants des pays anglosaxons qui, dans une perspective néolibérale, n'en avaient que pour le moins d'État, les débats ont évolué en cours d'année, à partir du moment où Bernard Pêcheur, notre directeur général de la DGAFP, a été nommé président du comité. Cela m'a donné l'occasion d'échanger avec ce dernier, un énarque brillant au profil particulier, d'origine modeste, qui avait été conseiller de Laurent Fabius et de François Mitterrand, et qui connaîtra ultérieurement une carrière remarquable dans l'administration française. Vers la fin de mon séjour, il me demandera de donner une conférence au personnel de la direction générale sur la comparaison entre les cultures administratives française et québécoise.

Selon une décision prise en septembre 1989, lors d'un séminaire gouvernemental regroupant les ministres et les secrétaires d'État, la déconcentration de l'administration souhaitée par Michel

Rocard devait donner lieu à la création de « centres de responsabilités », soit le fait d'octroyer une autonomie financière aux administrations prêtes à se doter d'un projet de service, de conclure un contrat d'objectifs et de se plier à l'évaluation de leurs résultats. Cependant, la mise en œuvre de cette décision a été retardée en raison d'un débat vif et orageux entre la DGAFP et la direction du budget du ministère de l'Économie et des Finances. Refusant de faire confiance aux administrations, les dirigeants de cette dernière cherchaient en effet à freiner par tous les moyens. Compte tenu de mon origine, qui me conférait une certaine neutralité, on me demanda d'animer les rencontres entre les deux parties. Comme le lecteur peut le soupçonner, cette charge m'obligea à déployer toutes mes habiletés de modérateur. Finalement, le Premier ministre trancha par une nouvelle circulaire parue au début de 1990 et officialisant la mise en place des centres de responsabilités. À compter de cette même période, je me suis par ailleurs beaucoup investi dans un projet touchant la question des consultants internes.

Des opérations d'envergure comme celle du Renouveau du service public induisent la réalisation de nombreux changements, ce qui suscite de grands besoins en matière de conseil, de facilitation et d'accompagnement. Dans de telles situations, les organisations, tout autant publiques que privées, sont portées à faire appel à des boîtes de consultants externes. Cela avait été le cas sous le gouvernement Chirac, alors que le cabinet EUREQUIP, dirigé par Hervé Sérieyx, était intervenu dans le cadre des démarches Qualité. Pour l'opération en cours, on avait particulièrement sollicité le cabinet Bossard Consultants. Cependant, dans plusieurs des grands ministères français, se trouvaient des équipes de consultants internes qui souhaitaient être mises davantage à contribution. Entrevoyant les avantages qui pouvaient être tirés d'une mobilisation plus large de ces ressources, mais en pressentant également les conditions

requis, la DGAFP constitua un comité interministériel chargé d'examiner cette problématique.

Je coanimerais ce groupe dont feront partie des gens provenant de milieux différents : membres d'équipes ministérielles de consultants internes, associés de cabinets de consultants externes, consultants indépendants, cadres supérieurs dans des ministères. Dans le rapport que nous déposerons et qui sera retenu par le Conseil des ministres en mai 1990, nous présenterons tout d'abord de façon comparative certaines particularités des consultants internes (engagement fort à l'égard de l'organisation, connaissance de la culture organisationnelle, insertion dans des réseaux internes et permanence qui favorisent l'anticipation et la perception des problèmes, ainsi que le suivi quant aux mesures adoptées) et externes (grande indépendance face à la hiérarchie locale, expertise dans des domaines pointus et ample connaissance de solutions appliquées dans d'autres organisations qui facilitent la conception de réponses pertinentes et novatrices, ainsi que l'accompagnement des dirigeants). Nous dégagerons sur cette base les bénéfices d'une collaboration entre les deux groupes, tout en insistant sur les dispositions à mettre en œuvre pour permettre aux consultants internes de jouer leur rôle.

Au printemps 1990, mes contacts noués avec des collaborateurs de cabinets de consultants vont entraîner quelques effets imprévisibles. Je serai ainsi invité par un associé d'EUREQUIP à participer à une table ronde tenue à l'occasion de la visite d'une délégation de cadres supérieurs de la fonction publique québécoise venus observer les efforts de modernisation déployés dans l'administration française. Cette visite avait été organisée conjointement par EUREQUIP et un cabinet québécois, le Groupe CFC. Or, ce dernier était représenté par Martin Forest, celui-là même qui m'avait fait entrer à la DGEA en 1983. Martin avait quitté cette dernière en

1985, intégrant le Groupe CFC comme consultant sénior, puis comme associé – il créera plus tard sa propre boîte, Groupe Forest. En 1987, au moment où j'étais moi-même à la recherche d'un autre poste, il m'avait approché pour un mandat de conseil auprès de la direction de la papetière Tembec, située à Témiscaming, dans l'extrême-ouest du Québec. Mais, incapable d'envisager un éloignement de Sylvie et des enfants quatre à cinq jours par semaine, j'avais rapidement décliné cette offre. Trois années s'étant écoulées, ce fut un plaisir de revoir Martin à Paris, une rencontre qui allait connaître quelques mois plus tard une certaine suite, le Groupe CFC me proposant de nouveau de me joindre à lui. Par ailleurs, j'allais pour l'instant être confronté à une autre offre, provenant, celle-ci, de Bossard Consultants. Au printemps 1990, à leur demande, j'avais participé à quelques réunions d'une équipe qui devait revoir leur stratégie d'intervention, en vue de l'ajuster aux avancées réalisées dans les quatre axes constitutifs de l'opération Renouveau du service public. Appréciant mon apport, ils manifestèrent leur intérêt à m'employer.

Allais-je tenter de convaincre Sylvie de demeurer en France, pour un temps tout au moins? Il y avait l'offre de Bossard, mais aussi la possibilité de demander une prolongation de la durée de mon échange pour une année. Je décidai de ne pas le faire. Comme il en est habituellement pour chacun d'entre nous, mes motivations étaient multiples. Primo, je ne m'étais acclimaté qu'en partie à Paris, une ville superbe, mais une très grande ville tout de même où la vie est trépidante. Or, j'aspirais à plus de calme, et la ville de Québec, paisible et dotée d'un environnement naturel exceptionnel, me faisait envie. Secundo, si la modernisation de l'administration française posait de défis stimulants, au même moment, le Québec me semblait à l'orée de changements majeurs : l'Accord du lac Meech subissait ses derniers soubresauts, Lucien Bouchard démissionnait

du cabinet Mulroney et réitérait le droit inaliénable des Québécois de décider eux-mêmes de leur destin, et Robert Bourassa lui-même déclarait que « quoiqu'on dise et quoiqu'on fasse, le Québec est aujourd'hui et pour toujours, une société distincte, libre et capable d'assumer son destin et son développement ». Je souhaitais participer à ces changements.

Je me souviens d'un dernier échange avec Bernard Pêcheur, à l'occasion d'un déjeuner qu'il m'a offert, juste avant mon départ. M'exprimant ses doutes, il me questionnait sur la volonté réelle des Québécois de faire l'indépendance. Ma conviction à l'effet que celle-ci allait advenir reposait, lui dis-je, sur deux tendances de fond qui touchaient l'une l'identité des individus, l'autre leur niveau de scolarité. Les études démontraient en effet que les gens plus âgés, qui s'identifiaient majoritairement comme étant des Canadiens français, et les moins instruits de notre société, qui étaient aussi craintifs que les premiers, formaient l'essentiel du camp opposé à l'indépendance, alors que les plus jeunes, s'identifiant majoritairement comme des Québécois, et les plus instruits, dotés d'une meilleure confiance dans leurs capacités, constituaient l'essentiel du camp indépendantiste. Or, à l'évidence, la génération de mes parents laissait graduellement la place à celle de mes enfants, et ceux-ci composaient des cohortes beaucoup plus instruites que ceux-là. Le référendum de 1995, avec ses 49,42 % de Oui et ses 50,58 % de Non, allait corroborer cette opinion. Des transformations profondes du tissu social et des préoccupations nouvelles vont bien sûr atténuer par la suite les effets des deux tendances en question, mais c'est là une autre histoire sur laquelle je pourrai revenir.

Enfin, quant à ma volonté de retourner au Québec, un troisième mobile a opéré. J'allais avoir quarante et un ans et j'étais conscient que mes possibilités d'effectuer des changements professionnels allaient devenir graduellement plus limitées. Or, j'étais loin

d'être persuadé que le métier de consultant allait me permettre de répondre à mon besoin d'appartenance, besoin de m'inscrire tout au moins pour un temps dans un milieu, non plus que de réaliser mes aspirations les plus profondes, même si ces dernières me demeuraient relativement confuses, sinon dans leur nature – je rêvais d'une vie d'intellectuel – du moins dans leur concrétisation. Nous allions donc repartir pour le Québec. Au cours de mes derniers jours à la DGAFP, j'aurai le plaisir de participer à la réception annuelle organisée par le Premier ministre pour les cadres de ses services, aux alentours de la Saint-Jean-Baptiste. Six mois auparavant, grâce à une invitation que m'avaient procurée mes camarades de travail, j'avais eu la chance de pénétrer dans les salons de Matignon à l'occasion des traditionnels vœux de nouvel an présentés à la presse par le Premier ministre. Éprouvant comme toujours de la gêne dans un pareil cas où je ne connais personne et où je n'ai aucun rôle à jouer, j'avais quitté rapidement, ayant à peine goûté le champagne et les petits fours. Toutefois, à la sortie, j'avais eu l'heureuse surprise de croiser Anne Sinclair, célèbre journaliste à la beauté remarquable, qui s'était immobilisée devant moi pendant un bon moment, plongeant son regard azur dans mes yeux bleus. Stupéfait, je l'avais simplement admirée en silence, jusqu'à ce qu'elle me gratifie d'un sourire amusé et passe son chemin.

À la fin du mois de juin, les choses furent très différentes. J'étais entouré de nombreuses personnes que je connaissais, et après avoir été présenté à Michel Rocard et avoir échangé avec lui quelques mots, j'ai pu profiter avec elles des jardins de Matignon, me rassasiant des mets et des vins délectables qui nous étaient offerts dans des tentes marquises tenues par les meilleurs traiteurs de Paris. La magnificence de l'État français m'éblouissait encore. Nous étions bien loin du puritanisme nord-américain! Enfin, le midi de mon dernier jour à la DGAFP, j'ai organisé un « pot » pour les

gens de mon bureau, offrant champagne, scotch et canapés que je m'étais procurés à un prix raisonnable grâce à un camarade, Francis, qui avait ses entrées dans différents magasins ministériels. Je me conformais ainsi à une coutume quelque peu insolite aux yeux d'un Québécois, qui fait en sorte que ce soit celui qui quitte le groupe qui invite à l'occasion de son départ.

En juillet, avant de retraverser l'Atlantique, nous avons accompli un dernier périple en compagnie du père de Sylvie. Filant sur l'autoroute depuis Paris jusqu'en Provence, nous avons d'abord exploré Avignon et ses environs (le Pont-du-Gard, la Fontaine de Vaucluse), avant de longer les Gorges du Verdon et la route du bord de mer qui nous a menés de Cannes jusqu'à la frontière italienne, en passant par Monaco, où nous avons dû emprunter le circuit urbain du Grand Prix de Formule 1 qui se tenait le lendemain. Gagnant par la suite le nord de l'Italie, nous avons visité la merveilleuse région des grands lacs (le lac Majeur et ses îles Borromées, le lac de Côme et le lac de Garde). Puis, après une courte halte à Vérone, nous sommes partis à la découverte de Venise, passant d'une île à l'autre en empruntant un pont ou un vaporetto (bateau-bus). Ne trouvant pas à nous loger à Venise, nous avons loué des chambres à Mira, une petite ville située à une vingtaine de kilomètres à l'ouest de la Sérénissime. À notre arrivée, en début d'après-midi, nous apercevons sur le canal qui traverse la ville une course de gondoles, dont l'une affiche un drapeau canadien. Surpris, nous stationnons illico notre voiture en bord de route pour aller jeter un œil. J'ai à peine traversé la route pour me rendre sur les bords du canal que je vois deux agents de la *Polizia municipale* s'approcher de notre véhicule. Pressentant que nous avions garé celui-ci sur un stationnement interdit, je rebrousse chemin sur-le-champ et tente de leur expliquer que nous ne nous sommes arrêtés que pour une minute ou deux. Mal m'en prit, les deux agents exigeant un paiement

immédiat de la contravention, ce sans quoi ils m'amenaient directement au poste. Le soir, prenant notre repas au restaurant de l'hôtel, nous racontons l'incident au patron. Ce dernier nous revient quelques minutes plus tard, accompagné du maire de la ville qui, présentant ses excuses, nous rembourse le montant de l'amende. Autre pays, autres mœurs!

Depuis Venise, nous nous sommes dirigés vers Innsbruck, en Autriche, traversant au passage les Dolomites, ces montagnes aux sommets aiguisés, sculptés dans la roche blanche éclatante, puis vers Salzbourg, d'où nous avons ramené une photographie de nos deux garçons assis sur la margelle d'une fontaine monumentale (la fontaine de la Résidence), montrant quatre chevaux surgissant d'un rocher - cette superbe photo, prise à la tombée du jour, ornera mon bureau pendant plus de vingt ans. Parcourant par la suite la Bavière d'est en ouest, nous sommes montés sur le Zugspitze en empruntant un chemin de fer à crémaillère depuis Garmisch-Partenkirchen, puis avons visité les châteaux de conte de fée du roi Louis II (Neuschwanstein et Hohenschwangau), avant de faire halte sur les bords du lac de Constance. Dans les derniers jours de notre voyage, le temps s'est passablement réchauffé. Aussi, arrivés à Fribourg-en-Brigau, au pied de la Forêt-Noire, avons-nous beaucoup apprécié le système de petits canaux qui parcourent le centre-ville et dans lesquels s'écoule une eau froide provenant d'une rivière. À Strasbourg, la chaleur était telle que nous avons loué pour la première fois des chambres climatisées. Finalement, à notre retour à Paris, la canicule s'était bien installée, et pour un long moment. Une semaine plus tard, alors que nous revenions de la Belgique où nous étions allés confier notre voiture à une compagnie maritime qui devait la transporter jusqu'à Québec, notre train a dû s'arrêter à de multiples reprises, les rails étant déformés par l'intense chaleur.

Nos tout derniers jours à Paris allaient s'écouler dans un climat rendu difficile, moins par la chaleur qui nous accablait, qu'en raison de la détérioration qu'avait subie notre relation avec les gens avec qui nous avions fait l'échange de maisons. Par ma sœur Caroline, qui était demeurée en lien avec Didier P. et sa femme Brigitte pendant toute l'année, nous avons été informés en juin de l'état lamentable dans lequel nous allions retrouver notre logis et nos biens : murs défoncés, planchers de bois détériorés, meubles brisés, tapis encrassés au point d'être irrécupérables, disques vinyles rayés, vaisselle ébréchée et saleté souillant le tout. N'ayant pas eu la prudence de faire établir un état des lieux avant l'échange non plus que d'exiger un dépôt de garantie – ces pratiques étaient très peu courantes au Québec à l'époque, contrairement à ce qui prévalait en France –, nous n'avions aucun recours légal possible. Mes camarades de travail m'avaient conseillé de menacer Didier P. d'informer son ministère ainsi que les responsables français du programme d'échange au cas où il refuserait de couvrir les frais d'une remise en état. Ne souhaitant en aucune manière nuire à sa carrière, je refusai d'aller en ce sens, et choisis plutôt d'en parler avec les parents de Brigitte qui, disposant de moyens conséquents, soutenaient le couple financièrement. Incroyablement naïf, je pensais pouvoir parvenir à une entente à l'amiable, en faisant appel à leur gentillesse et à leur sens de l'honneur. Offusqués par ma démarche, ils m'ont carrément mis à la porte, m'avisant en outre que le père de Sylvie qui résidait à leur appartement pour les quelques jours précédant notre périple devait le quitter immédiatement.

Lors de notre retour à Paris, j'ai trouvé une lettre de Didier P. dans laquelle il disait ne pas comprendre comment un homme de gauche, comme moi, pouvait attacher autant d'importance aux biens matériels. Je lui ai simplement répondu que, contrairement à eux, qui profitaient largement du soutien financier des parents de

Brigitte, nous avons, Sylvie et moi, travaillé dur pour acquérir nos biens, et que nous en prenions donc soin. Les quelques amis de Didier et Brigitte que nous avons côtoyés avec plaisir au cours de l'année ayant rompu toute communication avec nous, nous nous sommes sentis bien seuls durant nos derniers jours à Paris. Heureusement, Didier Bargas, mon sous-directeur à la DGAFP, et sa femme Dominique, avec qui nous avons noué une belle amitié, nous ont apporté leur présence bienfaisante.

Nous voici donc de retour au Québec, au mois d'août 1990. Mes frères, sœurs, beaux-frères et belles-sœurs ont eu l'extrême gentillesse de décrasser la maison avant notre arrivée, et les travaux de réfection se feront au cours des mois suivants. Après l'année palpitante que nous venons de clore, une certaine routine se réinstalle. Sylvie reprend le travail à la Ville de Québec et, ayant choisi de compléter son baccalauréat par un programme de certificat suivi à Télé-université, l'université québécoise d'enseignement à distance, elle passe une bonne partie de ses soirées devant l'ordinateur. François retourne à la garderie La Becquée, où sa première journée se termine d'ailleurs sur une anecdote amusante. Le temps étant au beau, les enfants sont tous à jouer dans la cour au moment où Sylvie et moi nous présentons. Ils saluent François qui va quitter avec un « bonjour » bien québécois. François nous regarde d'un air dubitatif, avant de formuler sa remarque : « mais, pourquoi me dire bonjour alors que je quitte »? Et se retournant, il leur lance un « au revoir ». Il conservera heureusement cette habitude d'utiliser le mot juste, acquise à Paris. Je me livrais du reste depuis longtemps au plaisir d'amuser les deux garçons en jouant sur les mots. Dominic entre pour sa part en première année à l'école Yves-Prévost, une école alternative où enseigne tata Lulu, et qui, pratiquant la pédagogie Freinet, favorise l'expression de l'individualité, la participation et la coopération, trois attitudes qui correspondent très bien à son carac-

tère. Un Dominic qui, à six ans, est plus proche de moi que jamais : dès que j'entreprends un travail quelconque sur le terrain, il est de la partie, et manifeste déjà parfois plus d'habileté technique que je n'en ai! Nos fins de semaine se passent le plus souvent à la maison, où nous continuons de recevoir régulièrement, entre autres mes parents.

Une fois n'est pas coutume, mais, ce soir-là, j'avais invité mon père à aller prendre un repas à une brasserie près de chez lui. Je voulais lui parler de ma mère qui venait d'apprendre qu'elle était atteinte à nouveau d'un cancer, mais apparemment incurable celle-là. Au début des années 1970, elle avait été opérée pour une tumeur à un sein, dont l'ablation lui avait permis d'obtenir une guérison censément complète. À l'époque, au moment même où la tumeur avait été dépistée, mon père entra à l'hôpital pour une chirurgie du nez, visant à supprimer une obstruction causée par une déviation de la cloison nasale. Relativement bénigne, l'intervention se révélera pourtant un échec : l'implant nasal ayant été rejeté, mon père se retrouvera avec un nez passablement déformé. Mais ce qui importe ici davantage, c'est que maman, forte comme toujours et consciente des fragilités de papa, lui avait caché son cancer jusqu'à la dernière minute, assumant toute seule l'angoisse qu'elle éprouvait. Elle triomphera effectivement du cancer, mais, par la suite, et pour des raisons psychologiques qui tenaient à sa propre histoire, papa est devenu pratiquement incapable de l'approcher, ce dont elle souffrira énormément. Recevant ses confidences - depuis ma période au grand séminaire, elle s'ouvrait régulièrement à moi -, j'essaierai à quelques reprises de sensibiliser papa, mais sans succès. Ils vivront à partir de là comme deux colocs qui ont parfois peine à s'endurer, chacun se livrant à ses propres activités. Papa s'impliquera activement dans la vie paroissiale, s'engageant particulièrement dans l'aide aux plus démunis, et devenant président de la

Société Saint-Vincent de Paul locale. De son côté, maman, avide de vie, et surmontant les effets d'un œdème pulmonaire provoqué par un infarctus qui viendront quelques années plus tard limiter ses capacités physiques, s'adonnera à la peinture et fera de nombreux voyages en Europe, au Maghreb, en Russie, et même en Chine, qui s'ouvrait alors.

Ce soir-là, à la brasserie, je questionnai papa sur sa capacité à se distancier un peu de sa propre angoisse, de cette anxiété profonde qu'il ressentait à l'idée de perdre maman, pour être en mesure de l'accompagner dans ce combat qu'elle entendait livrer. De fait, elle allait déjouer le pronostic qui ne lui accordait comme espérance de vie que six à douze mois, survivant plus de trois ans. Au cours de ces années, Sylvie et moi les accueillerons presque un dimanche sur deux, partageant le repas du soir et jouant une partie de cartes. Sylvie faisant équipe avec mon père, et moi avec ma mère, aucune friction ne venait gâcher notre plaisir. Maman ayant beau tenir à la vie de toutes ses forces, jusqu'à refuser même d'évoquer la perspective de sa mort prochaine avec nous ses enfants, en mai 1994, ce fut la fin. J'étais en Côte d'Ivoire pour une activité conseil au moment où elle entra pour une dernière fois à l'hôpital. Mes sœurs m'ayant averti de la situation critique qui se présentait, j'annulai le séjour de quelques jours à Rome que j'avais prévu, et revins directement à Québec. Informée du jour de mon retour, et souhaitant me revoir avec la conscience claire, elle refusa pendant toute cette journée d'absorber les sédatifs qui apaisaient ses intolérables douleurs. À mon arrivée à l'hôpital, mes frères et sœurs ont quitté la chambre pour un moment. Maman m'étreignant et caressant mon visage, nous nous sommes dit pour une dernière fois combien nous nous aimions, une scène dont l'évocation me bouleverse encore aujourd'hui. Le lendemain, elle était entrée dans un coma dont elle

ne sortira pas. Le vendredi 3 juin, lors des funérailles, j'ai présenté l'hommage suivant.

Quelques mots pour saluer au nom des siens celle qui nous quitte. Non pas tellement pour mettre en paroles les sentiments qui aujourd'hui nous habitent; cela serait difficile et il vaut sûrement mieux les laisser au temps qui seul sur eux a prise. Non plus pour raconter ce qu'elle a été pour nous; il y aurait trop à dire et là aussi les mots ne sauraient suffire. Il vaut mieux confier les souvenirs au soin de chacun, de chacune. Mais plutôt pour tenter d'évoquer qui elle était, qui elle a été.

Naître femme, au Québec, en 1923, c'est déjà beaucoup dire. C'est dire que jeune, elle a appris que la facilité, ce ne serait pas pour elle. Deuxième d'une famille nombreuse et première fille, elle n'aura pas la chance d'étudier longtemps. Elle devra plutôt seconder sa mère dans le soin de ses frères et sœurs. Cela étant, elle n'allait pas se soumettre à un destin qui pouvait sembler en partie bien pesant. Non! Elle allait plutôt se persuader du fait que de toute opportunité que la vie lui présenterait, il lui fallait se saisir.

C'est ainsi qu'elle va tisser des relations profondes dans sa famille, particulièrement avec les enfants qu'étaient ses jeunes frères et sœurs. Ainsi aussi qu'elle développera de précieuses amitiés dont certaines l'ont suivie jusqu'à ce jour. Des groupes qui furent les siens à l'adolescence et au début de l'âge adulte, elle parlera toujours avec bonheur. Puis, c'est la rencontre de celui qu'elle prend pour mari, et qui la prend pour épouse. Elle aura huit enfants que tous elle a choisis, certains avant la conception, d'autres, peut-on penser, après celle-ci, et même un dernier après sa naissance. Mère, elle l'était, mais aussi amie et confidente. Avec une ouverture, une grande capacité d'accueillir le neuf, le diffé-

rent, ce que lui feront découvrir ses adolescentes, ses adolescents, et même bientôt ses petits-enfants.

Pendant nombre d'années, les tâches sont abondantes. Les plus vieux parmi les enfants, nous n'avons pas souvenir, et ce jusqu'à notre âge adulte, de l'avoir vue assise à ne rien faire, à écouter musique ou télé, autrement qu'aux moments où il y avait des visiteurs à la maison et, bien sûr alors, pour de brefs instants avant ou après un repas par elle préparé et servi. Pourtant, la vie, sous tous ses aspects, elle en a le goût. Elle a appris à travailler de ses mains, elle aime bien la couture, elle en fera. Elle apprécie la musique, elle en écouterait énormément et nous la fera découvrir. Jeune fille, elle avait pratiqué le ski. Ses enfants vieillissant, elle s'y remettra avec eux, ainsi qu'avec une sœur et un beau-frère. Un infarctus survient-il qui diminue un peu ses capacités physiques, qu'à cela ne tienne! elle apprendra autre chose, d'autres façons de se réaliser, de créer, la peinture par exemple ou les voyages qu'elle fera à maintes reprises et toujours dans un esprit de découverte et d'émerveillement, ou encore les sorties au cinéma, au théâtre, au concert, avec ses filles et leurs amies.

Capable d'un grand dévouement, elle n'était par ailleurs pas obsédée par le sacrifice ou par une autre vie. Elle voulait d'abord s'accomplir dans celle-ci. Et toute son existence, elle a lutté, elle s'est efforcée d'y arriver. De là sans doute le fait qu'elle ait été parfois un peu sévère dans certains de ses jugements. Si elle y était arrivée, si elle avait réussi à surmonter tant d'obstacles, elle, petite bonne femme, comment d'autres n'y arrivaient-ils pas? Sa force de vivre, elle l'aura manifestée jusqu'à la fin. Pas de larme, pas de plainte; elle sert les dents, ça va passer. Elle console même celles et ceux qui viennent la consoler. Après trois ans et plus de lutte contre un second cancer, à soixante et onze ans, elle se sentait encore toute jeune, elle avait encore plein de projets, elle voulait

toujours y croire, croire que la vie peut être belle et bonne. C'est de cette femme, toute menue et si forte pourtant, que l'on se souvient aujourd'hui. C'est d'elle que l'on se souviendra. Elle qui aurait pu comme le poète (Henri Gougaud) chanter ce qui suit :

À peine a-t-on le temps de vivre
On se retrouve cendre et givre
Adieu
Et pourtant j'aurais tant à faire
Avant que les mains de la terre
Me ferment à jamais les yeux

Mais, reprenons le fil de notre récit au mois d'août 1990, au moment de mon retour de Paris. Je réintègre alors ma place d'adjoint à la vice-présidente, à l'ORH, et me consacre dans un premier temps à la rédaction d'un rapport de mission qui fait le point sur le Renouveau du service public en France, rapport que je présente verbalement au comité de direction. Le président, Jocelyn Jacques, manifeste son intérêt et me laisse entendre qu'il est toujours à l'affût d'un autre poste pour moi. Déjà, l'année précédente, avant que ma candidature au programme franco-québécois d'échange de fonctionnaires ne soit acceptée, il m'avait recommandé à un conseiller du directeur général de l'École nationale d'administration publique. Ce dernier m'avait alors fait miroiter la possibilité de rejoindre l'équipe qui assurait à l'École les activités de perfectionnement. Évidemment, mon départ pour la France en avait décidé autrement.

En revanche, en septembre 1990, ma situation était différente, et je fus très heureux d'être introduit par Jocelyn auprès de la direction du Secrétariat aux emplois supérieurs du ministère du Conseil exécutif, le ministère qui est en appui au premier ministre québécois et à son Conseil des ministres. Responsable des processus

de nomination et de gestion des hauts fonctionnaires, le Secrétariat devait théoriquement offrir à ces derniers des activités de développement. Mais, dans les faits, il n'en était pratiquement rien. En outre, seuls les sous-ministres se réunissaient régulièrement à des fins d'information et de discussion au sein d'un Forum présidé par le secrétaire général du ministère du Conseil exécutif (communément appelé secrétaire général du gouvernement), les autres administrateurs d'État demeurant isolés dans leur ministère. Conscient de ces lacunes, le secrétaire général associé aux emplois supérieurs, Claude Beausoleil, avait eu l'idée de rassembler quelques fois par année les sous-ministres adjoints ou associés, et Jocelyn Jacques, à qui il en avait fait part, lui avait proposé mes services.

Prévenu par Jocelyn, je me présente donc un beau matin de septembre à l'édifice J de la colline parlementaire, surnommé le « bunker », en raison de son architecture lourde équipée de fenêtres en meurtrière, pareilles à ces minces ouvertures ménagées dans les ouvrages fortifiés du Moyen-Âge afin de permettre l'observation et l'envoi de projectiles. Un secrétaire général associé adjoint à Claude Beausoleil m'y reçoit. Ayant en tête la pratique des rencontres entre pairs que j'avais initiée antérieurement pour les cadres supérieurs, je tente de le convaincre des avantages qu'apporterait l'institutionnalisation d'un groupe de ce type pour les sous-ministres adjoints ou associés. Écartant cette idée qu'il juge inopportune, ce personnage à la courte vue me répète qu'il s'agit sans plus d'organiser une ou deux rencontres d'information par année. Heureusement, avant de quitter, Claude Beausoleil, un homme charmant et ouvert, m'accorde quelques minutes, et jouant mon va-tout, je réitère mon argumentaire, qui, cette fois, est très bien reçu. La semaine suivante, je suis mis à disposition du Secrétariat par l'ORH pour mettre sur pied ce qui sera dénommé le Cercle des sous-ministres adjoints ou associés (Cercle SM"A"), groupe qui existe encore à ce jour dans la

fonction publique québécoise. Convaincus que l'information, c'est le pouvoir, certains sous-ministres réagiront négativement à cette création qui permettait à leurs collaborateurs immédiats d'avoir un accès direct à l'information et de se réseauter avec leurs pairs des autres ministères, mais l'appui du secrétaire général du gouvernement, Benoît Morin, sera décisif.

Aussi, au cours de cette année 1990-1991, j'organiserai et j'animerai différentes sortes d'activités pour les quelque cent-vingt membres du Cercle. Des rencontres mensuelles seront tenues à l'occasion de petits déjeuners, au cours desquelles seront présentées et discutées diverses priorités gouvernementales. Programmés en fin de journée (des cinq à huit), et mettant à contribution des chercheurs et des experts, des séminaires permettront d'examiner des problématiques de différentes natures, économique, sociale, environnementale, administrative, etc. M'inspirant de mes expériences antérieures vécues dans le cadre de la Marche des jeunes et de la Montée à Saint-Benoît, j'ai eu l'idée d'ajouter à ces réunions courantes un rendez-vous à caractère plus inhabituel, pouvant permettre aux gens de se rencontrer autrement et de se connaître davantage. Ayant reçu l'aval de Claude Beausoleil et du petit comité aviseur que nous avons constitué, j'ai donc organisé une randonnée de deux jours dans un parc provincial, au cours de laquelle ont alternés périodes de marche et moments d'échange en petits groupes animés par mon vieux copain Marcel, Pauline Gingras - celle qui avait coprésidé avec moi le colloque tenu dans le cadre de l'opération Formation générale renouvelée - et moi. Anecdote amusante, le premier matin, à notre arrivée en Montérégie, Maurice Boisvert, à l'époque sous-ministre adjoint au ministère de la Santé et des services sociaux, s'est présenté en complet-cravate et souliers vernis. Reconnaisant son erreur, mais toujours partant, il en sera quitte pour quelques ampoules aux pieds.

Les diverses activités avaient été assez fréquentées – près de 90 % des membres potentiels du Cercle avaient participé au moins une fois, les rencontres mensuelles en regroupant entre 50 et 70 % et les séminaires et la randonnée entre 20 et 30 % –, et les retombées étaient fort bénéfiques. Non seulement les sous-ministres adjoints ou associés exprimaient une vive satisfaction, mais les relations entre eux s'étaient faites plus collaboratives et la perspective gouvernementale y gagnait, freinant quelque peu la tendance des divers ministères à défendre leur territoire. Enchanté, Claude Beausoleil avait obtenu du secrétaire général, Benoît Morin, une approbation informelle à l'ouverture d'un poste de cadre supérieur pour moi dans son secrétariat. De fait, mis à part le personnel de bureau, presque tous les agents y occupaient des postes de ce niveau. Cette éventualité d'accéder à un statut plus approprié à mes responsabilités et me procurant de meilleures conditions de travail me réjouissait. J'avais toujours donné la priorité aux rôles qui m'étaient confiés, mais dans le cas présent, j'appréciais beaucoup les tâches qui étaient miennes et qui me permettaient à la fois de déployer mes habiletés et de connaître de l'intérieur le cœur de la machine gouvernementale. J'avais eu la chance de toucher à quelques autres dossiers, dont celui concernant les tout débuts de la planification stratégique au gouvernement du Québec. Devant répondre pour la première fois à une demande formelle du ministère du Conseil exécutif de concevoir un tel plan, les sous-ministres avaient soumis des documents de toutes sortes, dont certains présentaient dans le détail l'ensemble des activités d'un ministère et couvraient par conséquent plusieurs centaines de pages. L'analyse sommaire qui en a été faite et à laquelle j'ai participé a tout au moins permis de mieux cibler les consignes à fournir pour les prochains exercices.

Au début du mois de juin, Claude Beausoleil me demande à son bureau. Manifestement désappointé, il m'apprend que l'ouverture de poste envisagée ne pourra pas se concrétiser. Aux prises avec un important déficit à résorber, le gouvernement a imposé un gel des postes d'encadrement, et il n'est évidemment pas question pour Benoît Morin d'enfreindre cette volonté. Comme il m'arrivera dans d'autres occasions semblables, plutôt que de m'apitoyer sur mon sort, je réagis sur-le-champ en proposant à Claude une voie de solution, la moins pénalisante pour moi. Repensant au contact que j'avais eu deux ans auparavant avec un proche du directeur général de l'École nationale d'administration publique (ENAP), et sachant que cette dernière avait commencé à s'impliquer dans l'organisation d'activités de développement pour les sous-ministres, je lui suggère d'approcher la direction de l'École pour examiner la possibilité que j'y sois mis à disposition afin de pouvoir poursuivre à partir de là mon travail pour le Cercle SM"A". Claude accepte instantanément, et je suis invité quelques temps après par Pierre De Celles, le directeur général de l'ENAP, à venir le rencontrer à l'occasion d'un petit déjeuner. Sans me questionner sur mon parcours non plus que sur mes intérêts, et monopolisant la conversation – façon de faire qui, je le découvrirai plus tard, lui était habituelle –, Pierre me fait part de ses projets concernant le développement des cadres supérieurs et des hauts fonctionnaires, et nous nous laissons là-dessus. J'apprends cependant bientôt qu'un accord a été conclu entre lui et Jocelyn Jacques, de qui je relevais toujours, et que ma mise à disposition deviendra effective dès après mes vacances.

Mon ami Gaston étant seul cet été-là – Monique et lui s'étaient séparés quelques années auparavant et une nouvelle liaison venait malheureusement de toucher à sa fin –, Sylvie et moi l'avons invité à se joindre à nous pour un voyage aux îles de la Madeleine, où nous avons de plus retrouvé pour quelques jours ma

sœur Lucie. Nos promenades sur les longues dunes de sable furent très agréables et nos repas de poissons savoureux, mais c'est la traversée de retour vers l'Île-du-Prince-Édouard qui fut mémorable. La mer était agitée au point où la grande majorité des passagers étaient malades, l'odeur des vomissures se répandant à foison. Sortant sur le pont avant avec les garçons, Gaston et moi avons alors entrepris de distraire les gens par des chansons à répondre. Le roulis était tel que, cramponnés à la rambarde, nous n'entrevoiyions alternativement que le ciel ou l'eau. Et pourtant, affichant un sourire relativement confiant, tous se mirent à chanter.

Comme il en sera pendant nombre d'années, Sylvie reprit le travail dès notre retour à la maison, façon pour elle de conserver quelques jours de vacances pour les mois qui venaient. Les camps de jour étant terminés, je restai avec les garçons jusqu'à la rentrée des classes. Entrant en maternelle, François allait retrouver Dominic à l'école Yves-Prévost. Certains soirs de la semaine, nous mangions très tôt afin de permettre à Dominic d'aller jouer au soccer (football), et je l'y accompagnais le plus souvent, comme je le ferai avec François qui s'y mettra lui aussi au cours des étés suivants. Sans me captiver outre mesure, ces parties de soccer se déroulaient tout de même dans un décor champêtre et une ambiance sympathique. Il en sera différemment les samedis matin d'hiver où je conduirai Dominic à l'aréna pour ses parties de hockey, alors que j'aurai à supporter un froid humide et des cris assourdissants.

En septembre 1991, je franchis les portes de l'ENAP, un établissement universitaire membre du réseau de l'Université du Québec et spécialisé en administration publique. L'École est alors en pleine transformation. Depuis sa création en 1969, elle s'est vouée essentiellement à la formation et au perfectionnement des gestionnaires publics. Le directeur général, Pierre De Celles, souhaite affermir son caractère universitaire. Sous sa gouverne, de 1989 à 2001,

des changements fondamentaux vont toucher les programmes – une maîtrise pour professionnels et une maîtrise avec recherche s'ajoutent à la maîtrise pour gestionnaires, de nombreux diplômes de deuxième cycle sont déployés, un doctorat est introduit. Par conséquent, la clientèle s'élargit, de jeunes diplômés optant pour une carrière d'analyste ou de conseiller se joignant aux praticiens en exercice. De plus, les activités de recherche dans les domaines reliés à la gestion publique et aux politiques publiques vont être développées. Enfin, pour assurer ce virage, le corps professoral sera renforcé, et ce, aux dépens du groupe des conseillers en perfectionnement qui était antérieurement relativement important. Soutenus par Pierre De Celles, un bon nombre de ces derniers complèteront d'ailleurs un doctorat afin d'accéder au statut de professeur. N'étant personnellement ni professeur, ni conseiller en perfectionnement, je ne serai pas partie prenante de toutes ces mutations. Mis à part mes échanges à la cafétéria et ma participation aux activités sociales, je serai avant tout en relation avec Pierre Cazalis, un cadre de l'Université du Québec mis à disposition à l'ENAP, et quelques membres de la Mission gouvernementale, des hauts fonctionnaires en résidence à l'École pour un temps, ou bien en fin de carrière ou bien lors de périodes de transition entre deux affectations, et qui collaboraient à des enseignements ou à des interventions conseil.

Comme j'avais moi-même à le faire pour les sous-ministres adjoints et associés dans le cadre du Cercle SM"A", Pierre Cazalis organisait des séminaires pour les sous-ministres dans le cadre de ce qui avait été dénommé le Forum-ENAP. Aussi, avons-nous amplement collaboré dans la détermination des thèmes ou des problématiques à traiter – nous avons sondé à cette fin nos deux clientèles respectives – et dans le choix des personnes ressources à inviter. J'ai par ailleurs poursuivi mon travail de préparation et d'animation des rencontres mensuelles du Cercle, ainsi que d'une nouvelle ran-

donnée qui s'est tenue au printemps 1992. Si cette première année au sein de l'ENAP m'a assurément apporté un changement de décor, mes tâches sont pourtant demeurées pour l'essentiel les mêmes que celles auxquelles je m'étais livré l'année précédente. Il en sera différemment à compter de l'automne 1992. À la demande du secrétaire général du gouvernement, Benoît Morin, une commission spéciale venait d'être constituée à l'École afin d'étudier les besoins de la relève des gestionnaires pour la fonction publique québécoise. Thomas Boudreau, un membre de la Mission gouvernementale et ancien sous-ministre – sans le connaître, je l'avais eu comme grand patron au ministère de l'Éducation –, en avait été désigné président. Comme secrétaire de la commission, Pierre De Celles avait proposé quelqu'un qu'il avait pris antérieurement sous son aile, mais l'individu en question ayant manifesté un peu trop de suffisance au goût de Thomas Boudreau à qui il avait tenté d'expliquer la nature du mandat de la commission, celui-ci opposa un refus catégorique. Pierre De Celles se tourna alors vers moi, et j'acceptai avec plaisir.

La commission Boudreau siègera pendant quelque dix mois. Elle comprendra dix-sept membres (des professeurs de l'École, des hauts fonctionnaires et des cadres de direction du secteur privé), qui se réuniront à une dizaine de reprises. Elle tiendra trente-six rencontres, audiences et tables rondes, à Québec, à Montréal et à Hull (aujourd'hui Gatineau), recevra dix-sept mémoires de diverses associations et commandera un certain nombre d'études touchant les cadres supérieurs de la fonction publique québécoise (vieillesse et taux prévus de départ, composition et évolution des principaux bassins de recrutement, profils souhaités), la redéfinition du rôle de l'État et la modernisation des administrations publiques, et l'offre des principaux établissements de formation à la gestion publique au Canada, aux États-Unis et en Europe occidentale.

L'expérience fut pour moi à la fois enrichissante et fort exigeante. Thomas, avec qui je développerai une belle complicité, assumera la direction, fixant les étapes à franchir, animant les réunions et les audiences, proposant une esquisse de rapport et des ébauches de recommandations. Mais, comme il allait de soi, c'est moi qui abat-trai le gros du travail.

Secrétaire de la commission, j'assisterai bien sûr à toutes les rencontres et en dresserai les comptes-rendus. N'ayant pas la connaissance de la sténographie non plus que le goût de m'astreindre à utiliser des enregistrements, j'appliquerai pour rédiger ces derniers la méthode que j'avais apprise d'André Gagnon et de Guy Beaugrand-Champagne dans le cadre de mes cours en animation : ne prendre que quelques notes en cours de rencontre pour se laisser imprégner par son déroulement, et revisionner celui-ci peu après en faisant appel à sa mémoire, ce qui permet non seulement de compléter les notes, mais de le faire le plus souvent avec du quasi-verbatim. Je ferai également le lien avec les chercheurs responsables des études, encadrant de façon particulière celle concernant la modernisation des administrations publiques et réalisant entièrement celle portant sur la redéfinition du rôle de l'État. Pour cette dernière, dont le rapport sera intitulé *Enjeux économiques et sociaux et rôle de l'État*, je m'inspirerai particulièrement de Philippe Delmas qui, dans *Le maître des horloges – modernité de l'action publique*, démontre la nécessité d'un État garant d'une stratégie économique de long terme et de la cohésion sociale. Quant au rapport de la commission, j'en rédigerai une part et assurerai l'intégration des autres contributions. Je serai particulièrement fier du profil que j'établirai pour les cadres supérieurs (les compétences recherchées et leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être constitutifs) sur la base de l'analyse que j'aurai effectuée de l'ensemble de notre documentation (rapports de recherche, mémoires, comptes-rendus, etc.).

Pour accomplir ces différentes tâches, je devrai consacrer au travail de longues journées, qui se poursuivront à plusieurs reprises jusqu'en fin de soirée, entre autres lors des réunions et des audiences. Revenu tard à la maison et surstimulé, je serai alors confronté pour la première fois de ma vie à un problème d'insomnie, problème qui ira en s'aggravant et auquel je resterai en proie pour des années à venir. Heureusement, à la commission, j'étais assisté d'une secrétaire, Gaétane Veillette, qui était tout aussi compétente que dévouée. Prête à effectuer du temps supplémentaire les soirs et les fins de semaine pour nous permettre de respecter nos délais qui étaient très contraignants, elle s'était achetée un ordinateur pour le réaliser chez elle, à la maison. Un beau matin, la secrétaire générale de l'ENAP, qui était responsable du personnel de bureau, demande à me rencontrer pour me faire part de son profond désaccord avec cette façon d'opérer : il n'était pas question pour elle d'accepter que soit effectué du temps supplémentaire, et encore moins qu'il le soit à la maison. Fatigué et submergé par le travail, je lui ai répondu un peu cavalièrement que j'étais prêt à respecter sa consigne pour autant qu'elle affecte une autre secrétaire à temps plein à la commission pour appuyer Gaétane. Offusquée – qu'un sans statut comme moi commette une telle irrévérence dans ce milieu où les professeurs traitaient de haut le reste du personnel, y compris la secrétaire générale, dépassait sans doute les bornes –, la dame obtempéra tout de même et les choses demeurèrent en l'état. Toutefois, ma réputation allait possiblement en souffrir et, peut-être, allais-je en payer le prix.

Comme prévu, le rapport de la commission sera déposé au début du mois de juin. J'étais littéralement éreinté, ayant souffert quelques semaines auparavant d'un calcul rénal, une affection bénigne, mais très douloureuse, qui m'avait vidé du peu d'énergie qui me restait. J'avais passé mon tour pour la réédition de la ran-

donnée annuelle du Cercle SM"A". D'ailleurs, en raison de mon manque de disponibilité dû à mes occupations au sein de la commission, Denise Latulippe, une professionnelle que j'avais connue à l'ORH, avait graduellement pris le relais au cours des mois précédents. J'avais tout de même eu à transiger avec la nouvelle secrétaire générale associée à la réforme administrative et aux emplois supérieurs, Gisèle Desrochers, qui avait donc remplacé Claude Beausoleil, lui-même succédant à Jocelyn Jacques comme président de l'ORH. Lors de la première rencontre du comité aviseur du Cercle à laquelle elle a participé et qu'elle a dirigée, Gisèle a causé une certaine commotion, rejetant sans préambule et de manière cassante les orientations qui avaient été retenues pour l'année. Face à cette femme autoritaire et quelque peu acerbe, qui de plus pouvait influencer sur leur carrière, les sous-ministres adjoints ou associés membres du comité se sont abstenus dans un premier temps de toute réaction. N'ayant personnellement rien à craindre, et me sentant capable de l'affronter, je me suis permis d'intervenir pour la contredire. Intelligente, elle a alors questionné les autres, qui ont alors osé s'exprimer. Lorsqu'elle sera nommée à un nouveau poste (sous-ministre au ministère du Revenu), à peine un an après, elle m'écrira une lettre de remerciement pour avoir su lui donner l'heure juste.

Au-delà de cette anecdote, le changement d'affectation de Gisèle aura des effets plus importants, et sera révélateur de l'indifférence relative du gouvernement de l'époque à l'égard de sa fonction publique. Convaincue de la nécessité de réformer celle-ci, et conquise aux démarches Qualité, Gisèle avait en effet lancé dès son arrivée une opération d'envergure, le « Réalignement de l'administration publique », qui avait mobilisé des gestionnaires dans un certain nombre de ministères. Et les autorités gouvernementales l'avaient laissé faire. Pourtant, en raison des nombreuses critiques formulées par des politiciens et des hauts fonctionnaires choqués

par son attitude rébarbative, les autorités gouvernementales avaient décidé très peu de temps après sa nomination de la changer de poste aussitôt que cela pourrait se faire sans constituer l'aveu explicite d'une erreur de jugement. Et tant pis pour l'opération « Réalignement » que Pierre Gabriel, le successeur de Gisèle, laissera s'estomper tout doucement.

Il me revient une autre anecdote démontrant le peu d'intérêt manifesté envers leur fonction publique par les différents gouvernements québécois qui s'étaient succédé jusque-là. La Commission Boudreau avait invité les deux grands partis de l'époque à venir lui faire part de leurs attentes à l'égard de la fonction publique et de ses gestionnaires. Chef de cabinet du premier ministre Robert Bourassa, John Parisella n'avait abordé qu'un seul et unique aspect : contestant l'idée de la neutralité des hauts fonctionnaires, il se demandait jusqu'où il n'était pas souhaitable d'instaurer un système à l'américaine dans lequel tous ces derniers seraient renouvelés à l'occasion de l'arrivée d'un nouveau gouvernement. Ancien ministre péquiste et futur premier ministre, Bernard Landry nous avait quant à lui présenté une vision large des principaux enjeux auxquels était confrontée la société québécoise et des types d'intervention qui étaient en conséquence souhaitables de la part de son État. Ébloui par la clarté et la cohérence de son message, je me suis tout de même permis de lui demander : « Mais qu'en est-il et que devrait-il en être de la fonction publique »? Après un instant de réflexion, il me répondit que cela était sans doute une question importante, et que ce serait assurément une bonne idée de former un comité pour l'approfondir.

Pour de multiples raisons, la réforme administrative de la fonction publique québécoise ne sera véritablement entreprise que plusieurs années plus tard. Bien sûr, un certain nombre de ministères et d'organismes conduiront de façon autonome des

« démarches qualité » et développeront leur « approche clientèle » au cours des années. Et tous auront à gérer d'importantes coupures dans leurs effectifs et leurs ressources financières. Mais il faudra attendre la Loi sur l'administration publique (LAP) de mai 2000 pour impulser une réforme d'ensemble. Il est vrai que les réformes initiales et les plus radicales se sont pratiquement toutes produites dans des pays de culture anglo-saxonne. Cependant, plusieurs facteurs auraient pu jouer pour amener le Québec à se joindre promptement au mouvement : en plus de disposer d'institutions politiques héritées de la Grande-Bretagne, d'avoir été marqué pendant longtemps par un libéralisme de type britannique, et d'être inscrit dans un pays et un continent dominés par la culture anglo-américaine, le Québec a le plus souvent emprunté ses pratiques politico-administratives du gouvernement fédéral canadien. Pourtant, cela n'a pas été le cas. Le Québec ne s'est engagé que tardivement dans la nouvelle vague de réformes administratives et n'a pas conduit pendant longtemps de réforme radicale, ni en matière de gestion ni, plus globalement, en matière de gouverner. Comment expliquer cette entrée relativement tardive et plutôt modérée du Québec dans la nouvelle vague de réformes administratives? Je reviendrai ultérieurement sur cette question dont l'élucidation présuppose une réflexion sur le rapport État-société qui prévaut au Québec, mais je dois pour l'instant évoquer une dernière activité à laquelle j'ai pris part au printemps 1993, et qui aura un impact considérable sur mon parcours ultérieur.

Depuis sa création jusqu'à ce jour, l'ENAP a toujours réalisé des interventions sur le plan international : formation de gestionnaires publics étrangers au Québec ou dans leurs pays d'origine, services-conseils aux gouvernements et exportation des savoir-faire développés dans la fonction publique québécoise, appui à des écoles d'administration publique. Une des actions inscrites dans ce

dernier volet était en cours de réalisation depuis 1986 au Cameroun, un pays d'Afrique centrale membre de la francophonie. Grâce à un soutien financier apporté par l'Agence canadienne de développement international (ACDI), et avec l'aide d'intervenants québécois, un centre offrant aux cadres de l'administration des activités de perfectionnement y avait été mis en place. Dans une volonté de consolider ce centre et de le placer sous la direction immédiate des Camerounais, l'Institut supérieur de management public (ISMP) avait été créé en 1992. Suivant une nouvelle entente conclue avec la partie camerounaise, l'ENAP devait initier le personnel du nouvel institut à l'enseignement du management public et l'assister dans l'élaboration de programmes de formation. Un comité bipartite composé de six membres devait être constitué en vue de faciliter cette collaboration. Connaissant mon intérêt pour le développement international, Pierre De Celles m'avait proposé d'en être, en compagnie d'un professeur, Lionnel Ouellet, et d'un conseiller en perfectionnement, Pierre Desaulniers, qui avaient tous deux une expérience appréciable à l'international.

Le vendredi 11 juin 1993, me voici dans un avion de Swissair, où l'on m'offre un verre de champagne avant le décollage. Comme il y avait des places libres en classe affaire, la compagnie a accepté de nous surclasser, ce qui était une pratique relativement courante à l'époque. Novice, et ignorant l'effet plus sensible de l'alcool en avion, je fais l'erreur d'accepter tout ce que l'on me propose, apéritifs, vins et digestifs, et je descends à Zurich, où nous faisons escale, avec un sérieux mal de tête. Après un second vol de plus de six heures trente, nous arrivons enfin à Yaoundé. C'est le soir, et mes premières impressions sont de nature olfactive - des arômes inconnus et une forte odeur de charbon de bois -, mais surtout visuelle. Car tout se fond dans une obscurité dense qui règne depuis l'aéroport jusque dans la capitale, où les lumières de rue et

les feux de circulation sont tous hors service et où seuls des visages rougeoient à la lueur de feux allumés dans des barils. Nous nous installons à l'hôtel Hilton, tout récent à l'époque et absolument magnifique. Le lendemain, depuis la fenêtre de ma chambre, je découvre une ville encombrée de déchets, où le vent que n'arrête nul arbre ni arbuste soulève un sable qui poudroie. Et pourtant, dans cette région, le sol est très fertile, ainsi que je le réaliserai quelques jours plus tard lors d'une visite chez des religieuses québécoises installées à la campagne et dont le jardin était couvert d'arbres à fleurs, dont de gigantesques poinsettias. Mais pour prendre soin de son environnement, encore faut-il avoir le sentiment qu'il vous appartient, ce qui n'était pas le cas à cette époque où la capitale était encore perçue par ses habitants comme étant l'affaire des « blancs », c'est-à-dire des dirigeants politiques du moment, quelle qu'ait été la couleur (noire) de leur peau. Heureusement, les choses changeront ultérieurement sous la gouverne d'un maire de Yaoundé qui réussira à mobiliser la population dans un effort d'embellissement de sa ville. Aussi, lors de ma dernière venue, en 2011, aurai-je le plaisir de me balader dans une ville propre et fleurie.

Revenons en juin 1993. Lionnel Ouellet, Pierre Desaulniers et moi retrouvons les trois Camerounais membres de notre comité – dont Léon Bertrand Ngouo, que je croiserai à nouveau à de nombreuses reprises –, qui étaient venus à Québec quelques mois auparavant pour une première rencontre. Nos sessions de travail nous permettront de projeter une série d'activités qui seront réalisées au cours des années subséquentes. Nous assisterons à une cérémonie d'inauguration de l'ISMP, présidée par le ministre camerounais de la Fonction publique et durant laquelle interviendra Pierre De Celles, qui était des nôtres en compagnie de Madeleine Moreau, elle-même en voie de prendre alors la direction de la coopération internationale à l'ENAP. Nous fêtons la Saint-Jean-Baptiste entre

Québécois dans un restaurant où Pierre De Celles nous « régaler » d'un caribou de sa confection, un mélange imbuvable de vin rouge et de vodka. C'était ma première incursion en Afrique, et j'en étais profondément ému – le lecteur se souviendra peut-être de l'ouverture sur le monde qu'ont constituée pour l'enfant que j'étais les sermons du dimanche prononcés par des Pères blancs d'Afrique en visite à Giffard. En goutant le vin de palme que l'on m'offrait au Cameroun, je pensais à la belle chanson interprétée par Henri Salvador et reprise par Jacques Bertin, *J'aimerais tant voir Syracuse*. Moi aussi, j'avais le goût de découvrir le monde *avant que ma jeunesse s'use et que mes printemps soient partis*. J'allais effectivement avoir l'occasion de le faire au cours des décennies suivantes. Et c'est ma fréquentation de l'Afrique qui allait de façon toute particulière susciter les questionnements fondamentaux qui allaient être à la source de mes contributions théoriques concernant les parcours des différentes sociétés. Mais je n'en étais pas encore là !

À la fin de notre séjour, à l'aéroport de Yaoundé, j'allais être confronté pour la première fois à un douanier cherchant à m'extorquer un bakchich. Prétendant que le masque que je rapportais était une œuvre d'art, il refusait de me laisser passer. Comme je le ferai toujours, je refusai d'entrer dans son jeu, et lui expliquai que j'avais acheté le masque en question au centre d'artisanat alors que j'étais en compagnie d'un ministre du gouvernement. Après une dizaine de minutes, comprenant qu'il n'arriverait pas à m'arracher quoi que ce soit, il s'écarta pour me laisser aller. Sur les entrefaites, le ministre de la fonction publique, accompagné du directeur de l'aéroport, s'amena pour nous saluer avant notre départ. Je fis simplement un clin d'œil au douanier ! Dans la salle d'attente, je vins m'asseoir près de Pierre De Celles pour le questionner sur le sort qui m'attendait dans les mois suivants. J'étais fébrile. Au cours de l'année précédente, il avait évoqué avec moi à quelques reprises différentes pos-

sibilités pouvant me permettre de rester à l'ENAP. Au départ, il m'avait parlé de la création d'un observatoire sur l'administration publique. S'inspirant des activités de veille qui avaient été largement développées par les grandes entreprises privées, l'idée était de recueillir et d'évaluer l'information disponible à travers le monde concernant la gestion publique et les politiques publiques, et de transférer les résultats vers les milieux professionnels et académiques. Mais un événement inattendu avait balayé l'hypothèse que je prenne une part importante à cette création. Le 1^{er} octobre 1992, une radio de Québec dévoilait une conversation téléphonique privée entre deux proches conseillers de Robert Bourassa au sujet de l'entente de Charlottetown. Diane Wilhelmy, secrétaire générale associée aux affaires intergouvernementales canadiennes, et André Tremblay, bras droit du ministre Gil Rémillard, déploraient le tour qu'avait finalement pris cette dernière tentative de réforme constitutionnelle entreprise par le premier ministre canadien Brian Mulroney à la suite de l'échec du lac Meech et visant à permettre au Québec de ratifier la Constitution canadienne modifiée en 1982. Ils constataient que le Québec s'était écrasé, abandonnant l'essentiel de ses revendications historiques, et en attribuaient la faute à Robert Bourassa lui-même, qu'ils condamnaient explicitement. Diane Wilhelmy, qui ne pouvait évidemment demeurer en poste, fut nommée membre de la Mission gouvernementale auprès de l'ENAP. Se devant de lui proposer une responsabilité à sa mesure, Pierre De Celles lui confia la mise en place de *L'Observatoire de l'administration publique*. Et il n'était pas question pour l'instant de m'adjoindre à Diane, qui devait d'abord préciser le projet.

Pierre De Celles avait également fait allusion à la possibilité que je contribue à l'action du Centre de développement des cadres supérieurs, qui avait été récemment établi par Jean-Claude Deschênes, un autre membre de la Mission gouvernementale. Mais il ne

pouvait s'agir non plus de m'imposer à cet ancien sous-ministre, qui était avec raison jaloux de son autonomie. Il faudrait voir. Et puis se posait le problème de mon statut à l'École. J'étais prêté par la fonction publique sur une base strictement individuelle et n'étais ni incorporé ni incorporable à aucun groupe constitué : n'étant pas haut fonctionnaire, je ne pouvais être membre de la Mission gouvernementale ; sans diplôme de deuxième cycle, je ne pouvais appartenir à l'unité des conseillers en perfectionnement et, encore moins, à l'assemblée professorale. Comme je l'apprendrai plus tard, Pierre De Celles entrevoyait déjà une voie de solution. Toutefois, pour ne pas me créer de faux espoirs, il jugea plus sage de s'abstenir de s'en ouvrir à ce moment. Aussi, nous sommes-nous quittés à l'aéroport de Yaoundé sans que je sache précisément ce qui allait m'arriver à mon retour de vacances, sinon que ce serait à l'ENAP.

Plutôt que de rentrer immédiatement à Québec, Pierre Desaulniers et moi avons choisi de nous arrêter à Londres pour quelques jours. L'insomnie dont je souffrais s'étant faite tenace tout au long de mon séjour à Yaoundé, j'étais quelque peu vaseux. Ce fut malgré tout un plaisir de me balader dans cette ville qui abritait de superbes parcs et de remarquables musées, comme le British Museum, et d'errer dans des quartiers dont quelques-uns me rappelaient certains coins de Montréal. De retour à Québec, je m'abandonnai à la joie de retrouver Sylvie et les garçons, dont je m'étais beaucoup ennuyé. J'étais heureux de leur présenter les cadeaux que je ramenaï : un beau bracelet en argent massif pour Sylvie, que je m'étais procuré chez Harrods, le plus célèbre magasin londonien ; des animaux en bois d'ébène qui allaient constituer des débuts de collections pour Dominic et François ; le fameux masque et des sculptures en terre cuite qui allaient orner notre salon. Mon bonheur tenait aussi au fait que nous partions tous les quatre pour le Pays basque, quelques jours plus tard.

Nos amis Didier Bargas (mon sous-directeur à la DGAFP, à Paris) et sa femme Dominique avaient acheté une maison près de Saint-Jean-de-Luz, et nous avaient invités à venir y passer nos vacances. Nous ferons de longues randonnées le long de la frontière franco-espagnole, gravissant les hauteurs de la Rhune, marchant par les sentiers où résonnaient encore les trafics nocturnes qui y étaient réalisés à dos d'homme ou de mulets à l'époque franquiste, nous arrêtant dans les ventas de montagne, ces anciennes échoppes frontalières devenues restaurants. Contrairement à Samuel et Antoine, les deux fils de nos hôtes, et à Dominic, qui galopaient tous trois comme des chèvres, François tirait de la patte, et je devais constamment le stimuler. Nous arpenterons villes et villages de la région (Biarritz, Bayonne, Saint-Jean-Pied-de-Port, Ainhoa, Espelette...), ferons de brèves excursions en Espagne (vers Saint-Sébastien, puis vers Pampelune) et dans les Pyrénées (Pau et son château, environs de Lourdes dont le cirque de Gavarnie). Nous assisterons à une partie de pelote basque et à une course landaise (forme de tauromachie où il n'y a pas de mise à mort de l'animal), ainsi qu'à une véritable corrida, mais dans ce cas sans les garçons. On l'aura compris, ce voyage fut fort agréable.

En septembre 1993, j'entamais ma troisième année à l'ENAP, au cours de laquelle j'allais consacrer une bonne partie de mon temps au Centre de développement des cadres supérieurs. Son directeur, Jean-Claude Deschênes, un homme aimable, mais combatif - il le démontrera encore vers la fin de sa vie lorsqu'il dénoncera, en tant que président du Conseil d'administration du Centre hospitalier de l'Université de Montréal, les ingérences injustifiées du ministre de la santé de triste mémoire, Gaétan Barrette -, était tout comme moi doué d'un esprit curieux et éclectique. Me témoignant son estime, il fera appel à moi à plusieurs reprises. Après m'avoir confié l'animation de quelques sessions de formation, il me

proposa d'en élaborer une nouvelle portant sur la stratégie industrielle que le ministre de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Gérald Tremblay, était en voie de déployer depuis l'année précédente. Visant à développer au Québec une économie à valeur ajoutée compétitive permettant de tirer profit de la mondialisation, Gérald Tremblay s'était approprié le concept de grappe industrielle développé par Michael Porter, de la Harvard Business School. L'idée était d'établir des synergies entre les entreprises, incluant leurs fournisseurs et leurs sous-traitants, et les institutions d'éducation et de recherche intervenant dans un domaine particulier, l'industrie de l'aéronautique, par exemple. Or, en la même année 1992, le gouvernement Bourassa avait adopté une politique originale en matière de relations internationales – une politique qui ménageait une place importante aux relations économiques –, et créa la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM). S'appliquant à des dimensions complémentaires, et empruntant dans une certaine mesure une pareille approche de concertation entre les partenaires (gouvernement, patrons et syndicats), ces trois initiatives appelaient, me semblait-il, une présentation commune. Je fis donc appel à des cadres gouvernementaux qui avaient participé à leur conception. Ayant œuvré jusqu'alors isolément, ces derniers réalisèrent à ma joie les convergences de leurs efforts, et la session de formation qui fut dispensée à plusieurs reprises suscita un intérêt manifeste chez les cadres participants.

Jean-Claude Deschênes sollicita par ailleurs ma contribution à d'autres activités. C'est ainsi que j'intervins avec lui et Lionnel Ouellet dans le cadre d'un mini-colloque destiné aux hauts fonctionnaires, y présentant les résultats de la recherche que j'avais conduite concernant la redéfinition du rôle de l'État. Ainsi aussi que j'accompagnai à titre de consultant une équipe de la toute nouvelle Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM)

lors d'une tournée provinciale visant à informer les différents groupes régionaux intervenant dans le domaine des changements qui allaient les toucher, et à recueillir leurs avis. D'une région à l'autre, les réactions furent très contrastées. Considérant tout à la fois les gains et les pertes qu'ils allaient réaliser en matière d'autonomie d'action et de ressources allouées, certains groupes formulèrent des suggestions concrètes, là où d'autres, ne s'attachant qu'aux pertes, rejetteront tout en bloc et, dans quelques cas, s'en prendront même verbalement aux messagers du central. Cette découverte des différentes cultures politiques régionales allait m'être plus tard très utile. J'y reviendrai. Bénéficiant toujours du soutien de Jean-Claude Deschênes, je mis également sur pied un cercle de lecture réunissant quelques cadres supérieurs et hauts fonctionnaires intéressés à aiguïser leur regard critique à l'égard des différentes approches de gestion. Je me souviens, entre autres, des discussions animées que nous avons eu à la suite de la lecture d'un livre de Benjamin Coriat, *Penser à l'envers*, qui explorait les particularités du management japonais.

Pendant cette même année 1993-1994, je poursuivis par ailleurs ma collaboration avec le petit groupe de professeurs et de conseillers en perfectionnement actifs dans le champ de la coopération internationale. Nous avons élaboré un programme de formation touchant la conduite des réformes administratives. D'une durée de plusieurs semaines, il allait être dispensé à Québec à des équipes de responsables provenant de l'Afrique centrale et de l'Afrique de l'Ouest. Malheureusement, notre travail de conception s'est révélé assez ardu du fait que certains avaient peine à écouter, alors qu'un autre, jouant à la diva, ne savait se poser qu'en s'opposant. Prétendant sa profonde connaissance de l'Afrique subsaharienne, ce dernier se moqua par exemple de Lionnel Ouellet et moi qui insistions sur l'importance de prendre en compte les diverses cultures poli-

tiques. J'appris quelques années plus tard que le même individu avait ultérieurement réalisé une thèse portant comme par hasard sur cette problématique...

Lionnel Ouellet, un professeur remarquable avec qui je prenais beaucoup de plaisir à collaborer, avait par ailleurs compté dans le retour aux études que je venais d'entreprendre. À l'automne, Pierre Cazalis, probablement influencé en ce sens par Pierre De Celles, avait soulevé la question de ma formation. Je possédais, me dit-il, les qualités indispensables à un intellectuel. Il était toutefois impensable que je puisse espérer demeurer à long terme à l'ENAP sans conquérir un diplôme de deuxième et même idéalement de troisième cycle. Or, la perspective d'un retour aux études suscitait chez moi de nombreuses craintes, et je la repoussais depuis plusieurs années, rationalisant ma situation. Sylvie, qui était elle-même en voie de terminer son baccalauréat et envisageait de suivre comme son frère Rémy le programme de maîtrise en administration publique offert par l'ENAP, abordait parfois le sujet. Je lui répondais alors sèchement que j'avais jusque-là accédé aux postes qui m'intéressaient sans posséder un tel diplôme, et qu'il n'y avait pas de raison qu'il en soit autrement dans l'avenir. De toute évidence, cet argument ne tenait plus. Je demandai conseil à Lionnel, qui me recommanda de m'inscrire en science politique à l'Université Laval. Je formulai une demande pour être admis directement au doctorat en raison de mes expériences antérieures. Après une première réponse verbale positive, cela me fut finalement refusé. On me laissa toutefois entendre que dans le cas où je réussirais avec brio la scolarité de maîtrise, je pourrais être exempté du mémoire et passer directement au doctorat. Ainsi que j'allais le réaliser par la suite, cette décision était sage, l'autodidacte que j'étais ayant tout à gagner à approfondir ses connaissances et, surtout, à assimiler les méthodes de recherche.

En janvier 1994, je me retrouve donc dans des salles de cours en compagnie de jeunes étudiants dans la vingtaine, dont plusieurs disposent d'une meilleure formation de base que la mienne en matière de recherche. Je suis cependant d'autant plus déterminé à relever le défi que Pierre De Celles, directeur général de l'ENAP, et Claude Beausoleil, président de l'ORH, viennent tout juste de m'annoncer qu'ils ont mis au point une formule devant me permettre de demeurer à l'ENAP. Sur le modèle de la Mission gouvernementale, un groupe-ressources constitué de professionnels et de cadres supérieurs de premier niveau sera constitué. Trois personnes seront ainsi placées en résidence à l'École à compter de l'année suivante. Un appel de candidatures est lancé au début du printemps, et à l'instar des autres candidats retenus, je me présente à une entrevue avec un comité de sélection dans les semaines qui suivent.

ÉPREUVES ET RÉSILIENCE

Visiblement mal à l'aise, Claude Beausoleil est accoudé, face à moi, à sa table de réunion. Sa secrétaire m'a joint au téléphone en ce premier vendredi de mai, me demandant de venir le rencontrer en toute fin d'après-midi, à son bureau sis au trentième étage de l'Édifice Marie-Guyart. Une telle convocation étant inhabituelle, je me présente en proie à une légère inquiétude. « Louis, me dit-il, cela n'a pas fonctionné. Tu n'as pas été choisi pour être du groupe-ressources. » Je n'allais donc pas profiter de cette innovation introduite précisément pour régulariser ma situation. C'était surréaliste. Secoué, je réagis en m'enquérant des candidats qui ont été préférés. Claude cite tout d'abord un politologue que je ne connais pas personnellement, mais dont je sais pour avoir lu ses deux premiers ouvrages qu'il poursuit depuis un bon moment une carrière de chercheur, particulièrement dans le domaine du fédéralisme canadien. Il mentionne par la suite une gestionnaire que j'ai côtoyée à certaines occasions lors de mes collaborations avec le Comité consultatif de la gestion du personnel (CCGP), qui regroupe les responsables des directions des ressources humaines des ministères et organismes du gouvernement québécois. Il nomme enfin quelqu'un du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), un cadre mis sur la touche (« tabletté »), avec qui j'ai eu à transiger dans les mois précédents pour l'organisation d'un séminaire, et qui de l'avis de tous était parfaitement incompetent.

Ma riposte fut cinglante. Je pouvais admettre que le comité de sélection ait jugé que les deux premiers candidats retenus présentaient un meilleur profil que le mien. Mais leur troisième choix

révélaient de toute évidence une soumission à un diktat du SCT qui, contrôlant les cordons de la bourse, avait imposé un individu dont il cherchait à se défaire. Cela étant, je précisai à Claude que je laissais les membres du comité se débrouiller avec leur conscience. Ébranlé, il répliqua par une question concernant ma relation avec Diane Wilhelmy. Ne saisissant pas le lien, et sans chercher à l'approfondir, je répondis simplement que je ne la connaissais que très peu, ne l'ayant entraperçue qu'à deux ou trois reprises, les rares fois où elle avait assisté aux réunions de la Commission Boudreau, dont elle était membre.

Je mettrai plusieurs années à comprendre ce qui s'était passé. Pierre De Celles souhaitait qu'au moins un sinon deux des membres du groupe-ressources soient affectés à la mise en place de L'Observatoire de l'administration publique dirigé par Diane Wilhelmy. Or, celle-ci avait décidé qu'elle ne voulait sous aucune considération m'avoir dans son équipe, allant, selon ce que l'on m'en a dit, jusqu'à menacer de donner sa démission dans le cas où je lui serais imposé. C'était elle ou moi, et bien sûr ce fut elle. Quant aux raisons qui motivaient une telle attitude de sa part, qui, on le verra, m'affectera de nouveau ultérieurement, je ne peux que les présu-mer. Diane, m'ont expliqué certaines personnes l'ayant bien connue, aurait toujours eu de la difficulté à travailler avec des gens au caractère bien trempé, et se serait couramment évertuée à s'entourer de gens déférents, ce qui, on le reconnaîtra, n'est pas ma qualité première. Encore fallait-il qu'elle l'apprenne. Il est sans doute possible que quelqu'un, peut-être la secrétaire générale de l'ENAP que j'avais offusquée involontairement l'année précédente, lui ait tracé de moi un portrait peu flatteur. Il demeure pourtant que la vigueur de sa position à mon égard m'a toujours semblé cacher autre chose, dont la nature m'échappe et dont elle est peut-être elle-même inconsciente.

J'ai beaucoup hésité à identifier ici nommément Diane Wilhelmy, craignant de m'abandonner à un vulgaire règlement de comptes. Cependant, au-delà de cette dernière motivation que je ne saurais complètement dénier, ne pas faire ressortir l'importance de la principale protagoniste dans cette affaire aurait sans doute rendu mon récit relativement inconsistant. Or, l'événement que je viens de relater a eu un impact majeur sur le cours de ma vie pendant les cinq années qui vont suivre. Mais revenons en mai 1994, au moment où j'ignorais tout de l'intervention de Diane. Compatissant, Claude Beausoleil m'assura qu'il allait tout faire pour faciliter ma réinsertion à l'Office, qui devait intervenir après les vacances : j'allais être affecté à la direction de la recherche, sous la supervision d'André Bazinet, un cadre que j'estimais; je pourrais poursuivre mes études, étant libéré pour assister aux cours dispensés durant les heures de travail; j'étais également autorisé à prolonger ma collaboration avec l'équipe de l'ENAP active sur la scène internationale.

Dans les semaines qui ont suivi ma rencontre avec Claude Beausoleil, Jean-Claude Deschênes, apprenant ce qui m'arrivait, tenta de convaincre Pierre De Celles de me nommer à la direction du Centre de développement des cadres supérieurs, poste qu'il devait laisser incessamment. Mais, en raison de mon manque de diplôme de niveau supérieur, Pierre refusa de suivre cette recommandation. Le Centre, qui ne devait survivre que quelques années, sera plutôt placé sous la direction de Daniel Maltais, un jeune professeur de l'École. Ainsi que je le réaliserai au cours des années suivantes, Pierre se reconnaissait une responsabilité certaine face à ce qui me touchait. C'était lui qui, après m'avoir accueilli à l'École pendant trois ans, et avoir tenté de m'y maintenir en créant le groupe-ressources, avait finalement plié devant les exigences de Diane Wilhelmy. Et il n'était pas du type à se dédouaner à la manière de cet autre cadre de l'École qui, membre du comité de sélection pour le

groupe-ressources, avait, à ce que l'on m'a raconté, justifié son manque de courage face aux pressions du SCT et de Diane Wilhelmy en arguant que j'avais eu la chance de fournir mon apport à l'École pendant trois ans et qu'il était somme toute normal que l'on donne l'occasion à d'autres de le faire. Pierre me signifia qu'il y aurait une place pour moi à l'École lorsque j'aurais acquis mon doctorat, et m'invita à poursuivre mon engagement avec l'équipe intervenant à l'international.

De fait, je devais quitter Québec pour Abidjan, en Côte d'Ivoire, dans la troisième semaine de mai, pour y animer un séminaire réunissant des cadres provenant de différents pays de l'Afrique de l'Ouest qui avaient participé au cours des années antérieures au Programme intensif de management pour cadres étrangers (PIMCE), un programme offert annuellement à Québec par l'ENAP. Cette deuxième mission en Afrique, j'allais l'effectuer seul. Des Ivoiriens m'accueillent à l'aéroport et me conduisent à un hôtel plus que modeste du centre-ville, hôtel tenu par des membres de la diaspora libanaise, très présente dans l'hôtellerie, la restauration et le commerce en Afrique subsaharienne. J'ai choisi d'y loger afin de partager les conditions de séjour offertes aux participants au séminaire. Je monte à ma chambre, qui se révèle passablement délabrée, et défais ma valise. Épuisé par les quelque trente heures de voyage (depuis Québec, en passant par Montréal et Paris) qui s'ajoutent au décalage horaire, je me glisse sous la douche, dont le carrelage est fortement ébréché. Il me faut prendre garde pour ne pas me blesser les pieds. Je décide sur-le-champ de retourner à la réception pour exiger une chambre un peu plus convenable, ce qui me sera finalement octroyé moyennant un léger supplément. Après avoir refait puis défait à nouveau ma valise, je passe une bonne nuit. Levé tôt, je descends à la salle à manger où l'on m'offre tout d'abord un grand verre de jus d'orange. Assoiffé, je le bois aux trois quarts avant de

prendre conscience des glaçons qui s'y trouvent et qui, selon toute probabilité, sont composés d'eau tirée du robinet. J'attraperai effectivement une gastro-entérite.

Durant les quatre jours suivants, m'alimentant de coke dégazéifié auquel j'ajouterai graduellement un peu de riz, j'animerai tout de même le séminaire qui permettra aux cadres africains d'échanger à propos de leurs tentatives d'intégrer à leur pratique de gestion divers savoir-faire développés dans le cadre du PIMCE. Les participants seront actifs, à l'exception d'un cadre béninois, ancien apprenti du régime Kérékou. Coiffé d'une toque de léopard à la Mobutu, il insistera tout au long pour que notre rencontre soit abrégée afin de permettre aux non ivoiriens d'aller visiter la basilique de Yamoussoukro, une Saint-Pierre de Rome africaine construite entre 1986 et 1989 à la demande du président Houphouët-Boigny au coût de 40 milliards de francs CFA (6 % du budget annuel du pays), et située à 240 kilomètres au nord d'Abidjan. Au moment des pauses et des repas pris en commun, les conversations engagées à bâtons rompus me permettront de saisir certains aspects des cultures africaines touchant, entre autres, le rapport au religieux – formés à la logique rationnelle, les participants n'en partageaient pas moins un même fond animiste confortant leur croyance dans les esprits – et au politique – s'en tenant au bon sens populaire, selon lequel « il n'y a de place que pour un seul crocodile dans le même marigot », ils jugeaient normal l'utilisation de la violence pour accéder et se maintenir au pouvoir.

Il était entendu que je devais profiter de mon séjour à Abidjan pour établir un contact avec l'administration publique ivoirienne. Aussi, après une fin de semaine de repos, ai-je rencontré la secrétaire générale du ministère de la fonction publique dans le but d'inventorier les besoins de formation et d'aide conseil auxquels l'ENAP pouvait potentiellement répondre, et de cerner des collabo-

rations possibles. Puis, introduit par des gens de son équipe, j'ai eu la chance de visiter quelques administrations, dont le ministère des Finances où une équipe appuyée par la Banque mondiale était à revoir l'ensemble des grands équilibres macroéconomiques du pays. Instructives, ces visites, qui m'entraînaient au cœur de quelques administrations africaines, m'ont surtout permis de commencer à apprécier les problèmes majeurs qui touchaient ces dernières.

À la suite des nombreuses missions que j'allais effectuer ultérieurement dans plus d'une dizaine de pays d'Afrique subsaharienne, je résumerai ces divers problèmes quelque vingt ans plus tard de la façon suivante : les attributions des structures administratives sont mal définies, ce qui suscite des dédoublements et des conflits; les compétences sont mal réparties et la coordination pratiquement inexistante; il n'y a aucune délégation de responsabilité aux échelons administratifs subalternes, la moindre décision requérant la signature ministérielle sinon présidentielle, ce qui a pour effet de produire un véritable goulot d'étranglement paralysant toute l'activité administrative; il n'y a pas nécessairement pléthore de fonctionnaires – le pourcentage de fonctionnaires sur l'ensemble de la population y est un des plus faibles au monde –, mais l'effectif est mal composé (catégories en sur ou en sous-nombre) et mal déployé (déséquilibres entre les ministères); le recrutement et la promotion s'effectuent sur la base de critères d'appartenance (familiale, communautaire ou affinitaire) et non sur ceux de la compétence; les règles statutaires sont rarement appliquées; les procédures administratives sont lentes, inadaptées et mises en œuvre de façon rigide et ritualisée; les tâches des fonctionnaires ne sont pas définies et il y a une absence quasi-totale d'encadrement, de contrôle et de sanction, l'appartenance à un réseau clientéliste protégeant chacun de toute tentative de sanction. En raison de ces différentes caracté-

ristiques, l'absentéisme et le désœuvrement règnent : être fonctionnaire, c'est jouir d'un statut et d'un salaire, et non pas nécessairement accomplir un travail. En outre, le gel des salaires et la diminution du pouvoir d'achat qu'ont subis les fonctionnaires à partir des années 1980 ont renforcé ces comportements : « L'État fait semblant de nous payer et nous, nous faisons semblant de travailler. »

Malgré les difficultés de fonctionnement auxquelles elles étaient confrontées, les organisations publiques occidentales étaient loin de connaître avec une telle intensité ces divers maux et dysfonctionnements que je découvrais dans les administrations africaines. Cela soulevait la question des facteurs expliquant cette dissemblance, question que j'évoquai d'ailleurs à l'occasion d'un dîner que la secrétaire générale et son mari m'ont offert chez eux avant mon départ. La mission qui se terminait m'avait ainsi conduit aux premiers balbutiements d'une recherche comparative entre sociétés africaines et sociétés occidentales, recherche qui allait m'occuper au cours des deux décennies suivantes. Elle m'avait aussi distrait quelque peu de la déconvenue cuisante que je venais de subir.

Ainsi que je l'ai relaté antérieurement, plutôt que de m'arrêter à Rome pour quelques jours comme je l'avais prévu, j'ai dû regagner Québec hâtivement et dans les circonstances tragiques de l'agonie puis de la mort de ma mère. L'idée de faire escale à Rome m'était venue à la suite d'une rencontre avec Marcel Poirier, ce père assumptionniste que j'avais côtoyé jadis au Camp l'Appel, et avec qui j'avais noué à l'époque une belle amitié. La vie nous avait par la suite distanciés, mais je l'avais revu quelques mois auparavant, alors qu'il venait d'être nommé supérieur général de sa communauté et qu'il s'app préparait à déménager à Rome. Mon retour d'Afrique m'offrait l'occasion de le visiter et de découvrir la ville éternelle. N'arrivant pas à le joindre au téléphone depuis Abidjan pour l'informer de ce qui m'arrivait, je laissai le message à

quelqu'un de sa communauté. Quelques semaines plus tard, je reçus un courrier de sa part, quelques mots de condoléances pour la mort de mon « père » – de toute évidence, mon message avait été mal compris –, et une lettre circulaire, empruntant un style à la façon des épîtres de saint Paul, que Marcel adressait à ses connaissances à qui il relatait le déroulement de sa mission. Triste, je mesurai la distance qui nous séparait, et choisis de ne pas lui répondre.

Pour nos vacances de l'été 1994, nous sommes retournés, en famille, sur la Côte américaine, en compagnie de mon beau-frère Rémy, de sa femme et de leurs deux garçons. Les plages d'Assateague Island étaient toujours aussi fabuleuses et la petite ville de Chincoteague aussi pittoresque. Au cours des fins de semaine qui allaient suivre, Sylvie et moi nous sommes remis à la recherche d'un nouveau logis. Sylvie supportait de moins en moins bien l'éloignement relatif de notre maison, et il est vrai qu'avec l'augmentation du nombre d'activités auxquelles participaient nos deux garçons (sports, excursions avec des amis, divers cours, etc.) nos déplacements s'étaient faits beaucoup plus fréquents. Aussi, quoique désolé à l'idée d'abandonner ce qui m'apparaissait toujours comme un petit coin de paradis, me suis-je rangé à l'avis de Sylvie. Nous trouverons finalement grâce à Jean Larochelle, un des cadres supérieurs que j'avais connu à l'ORH. Jean habitait une maison de ville située dans une copropriété, le Boisé des religieuses, sise sur les hauteurs de Cap-Rouge. Disposées en 4 rangées de 5 et une de 4, les 24 maisons en brique, de plan rectangulaire et de deux étages hors sol, présentaient une façade sur rue privée et l'autre sur jardin. Saisie par une institution financière du quartier pour cause de non-paiement de l'hypothèque, une des maisons mitoyennes de celle de Jean était à vendre. Nous procéderons à l'achat en décembre, mais la maison étant en location, nous n'en prendrons possession qu'en juin suivant.

En ce même mois de décembre 1994, Sylvie subissait une opération de chirurgie maxillo-faciale. Un médecin, qu'elle avait consulté pour un problème d'apnée du sommeil, avait relevé des anomalies au niveau de ses mâchoires et de la voûte de son palais qui pouvaient à terme entraîner de sérieuses complications. L'intervention visait à obtenir une normalisation des rapports des maxillaires et de l'occlusion dentaire. Le jour de l'opération, quittant le travail plus tôt que d'habitude, je me rends à l'hôpital l'Enfant-Jésus où l'on m'informe que Sylvie devrait être transférée sous peu depuis la salle de réveil vers une unité de soins intensifs, et qu'en m'installant dans le corridor reliant les deux secteurs, je ne pourrai la manquer. Le temps passe, et ne la voyant toujours pas, je retourne à la salle de réveil pour apprendre que le transfert a été effectué comme prévu quelque trente minutes auparavant. Interloqué, je comprends alors que cette jeune femme au visage affreusement tuméfié que j'ai entrevue dans un chariot-lit, c'était Sylvie. Le lendemain, regardant son visage gonflé couvert d'hématomes dans le miroir que, bien malgré moi, je lui tenais, elle me fit promettre de ne pas amener nos deux garçons la voir à l'hôpital. Ses maxillaires étant fixés entre eux par des fils métalliques, elle dût se soumettre pendant plusieurs semaines à un régime alimentaire liquide. Finalement, le résultat fut spectaculaire. La correction de son sourire, qui montrait antérieurement ses dents et sa gencive de façon excessive, et le remodelage de son menton avaient doté son visage d'une harmonie remarquable. Celle qui était auparavant une jolie fille était dorénavant une très belle femme. Sylvie allait avoir à apprivoiser cette nouvelle image de soi et les nombreux regards appuyés qu'elle allait plus que jamais susciter. Elle venait en outre de terminer son baccalauréat et allait accéder quelques mois plus tard à un poste de professionnelle, toujours à la ville de Québec, mais dans le secteur de l'approvisionnement.

Quant à moi, ma réinsertion à l'ORH s'était faite aisément. L'équipe dirigée par André Bazinet était hétérogène, mais talentueuse. Elle comprenait un bon nombre de jeunes, ce qui était nouveau pour moi, qui me retrouvais pour la première fois de ma vie professionnelle parmi la cohorte des plus anciens. Je me tenais particulièrement avec deux hommes de ma génération, Michel Carpentier et Claude Lessard, dont les ambitions avaient été, tout comme la mienne, contrecarrées, Michel n'arrivant pas à accéder à un poste de cadre, Claude ayant été rétrogradé après en avoir occupé un. Nous étions en quelque sorte trois « ratés sympathiques ». Tous les trois fumeurs, nous nous retrouvions au moment des pauses pour discuter, entre autres, de politique. Nous étions relativement enthousiastes. Le Parti québécois avait été reporté au pouvoir le 12 septembre, et le référendum qui s'annonçait avait de bonnes chances de déboucher sur la souveraineté du Québec. Influencés par Claude, qui militait au sein du Bloc québécois, ce parti indépendantiste qui œuvrait depuis 1991 sur la scène fédérale, nous attendions beaucoup de son chef, Lucien Bouchard, dont nous soupçonnions la capacité de rallier une majorité à la cause de l'indépendance. Aussi avons-nous été fortement secoués lorsqu'un matin de décembre, est tombée la nouvelle d'une infection pouvant lui coûter la vie. Heureusement, il s'en sortira, mais après avoir subi une amputation de la jambe gauche.

Ayant travaillé un bon nombre d'années dans des directions de ressources humaines, Michel Carpentier possédait une expérience appréciable dans le développement des organisations. Présentant tous les deux qu'une nouvelle vague de réformes administratives allait éventuellement toucher la fonction publique québécoise, et ce quel que soit le résultat du référendum, et convaincus de la nécessité d'accompagner les dirigeants lors de tels changements, nous avons élaboré une proposition concernant la création d'une

Centre de service en consultation interne. Nous inspirant du rapport que j'avais coécrit au nom de la DGAFP, à Paris, en 1990, nous rappelions tout d'abord les avantages que présentent les consultants internes : connaissance du terrain qui facilite une intégration et une appropriation plus forte des démarches de changement par le milieu; connaissance de la culture organisationnelle qui permet de proposer des solutions mieux adaptées et mieux acceptées; développement de nouvelles compétences internes et capitalisation de l'expérience; rôle de relais pour un meilleur interface avec les consultants externes; économie de moyens par rapport aux interventions externes. Puis, nous examinions la situation des consultants internes dans la fonction publique québécoise, nous arrêtant particulièrement sur celle des consultants généralistes, soit ceux qui interviennent dans la définition et la conduite de processus de changement ou de démarches de projets et qui peuvent également assister personnellement un décideur dans le choix des options majeures. Nous notions que les personnes jouant un tel rôle étaient éparpillées et souvent sous-utilisées puisque, ne faisant pas partie d'une équipe pouvant assurer la continuité de leur action, l'appel à leurs compétences reposait uniquement sur les liens qu'elles avaient tissés avec l'un ou l'autre des décideurs, dont la mobilité était par ailleurs relativement grande et qui faisaient le plus souvent appel à des consultants externes.

Nous présentions par la suite les conditions nécessaires à l'existence et à la pratique de consultants généralistes internes : une autonomie dans la réalisation de la consultation, le consultant devant pouvoir communiquer de façon directe et confidentielle avec le client, sans passer par la voie hiérarchique; l'absence de conflits de rôles, le consultant ne devant pas se trouver en situation d'exercer un pouvoir autre que de conseil sur son client, ni même d'être perçu par lui comme susceptible de le faire; le développement

d'une offre de service qui favorise un climat de confiance, en précisant les règles déontologiques. Enfin, nous formulons notre proposition de création d'une équipe centrale de consultants généralistes internes, déclinant les objectifs d'une telle équipe (la définition et la conduite de processus de changement, et le conseil aux décideurs), ainsi que ses conditions organisationnelles et de fonctionnement : un centre organisé sur le modèle des firmes de consultants, qui s'autofinance, agit en partenariat avec d'autres intervenants et relève du Secrétariat à la réforme administrative du ministère du Conseil exécutif.

Idéalement, notre proposition devait être présentée au secrétaire responsable du secrétariat en question, Pierre Sarault. Or, j'avais eu la chance de connaître quelque peu ce haut fonctionnaire affable et brillant durant l'année que j'avais passée au ministère du Conseil exécutif, ayant travaillé sous sa direction au dossier de la mise en marche d'un processus de planification stratégique dans les ministères et organismes. Michel et moi l'avons rencontré quelques jours avant Noël. Considérant notre projet tout à la fois intéressant et audacieux, Pierre nous proposa de le soumettre à un certain nombre de ses pairs, des sous-ministres et des dirigeants d'organismes, pour être en mesure d'en évaluer la faisabilité. La possibilité de m'engager dans une telle aventure m'enthousiasmait, et après en avoir rêvé pendant les fêtes, j'attendais la suite avec fébrilité. Malheureusement, il s'avéra que, malgré les conditions de fonctionnement envisagées, les administrateurs d'État n'étaient absolument pas prêts à faire confiance à une équipe de consultants relevant ultimement du ministère du Conseil exécutif.

Michel et moi allions devoir prendre notre mal en patience, et consacrer nos énergies à d'autres projets. Soutenu par Claude Beausoleil, Michel allait ultérieurement élaborer une session de formation portant sur la gestion des transitions lors de changements

majeurs, et la dispenser à de nombreuses cohortes de gestionnaires dans les différents ministères et organismes. Pour ma part, j'allais particulièrement m'investir dans la coordination d'une recherche menée avec deux autres chercheurs de la direction, et portant sur la gestion des cadres en transition de carrière dans la fonction publique. La question était délicate et les parties prenantes nombreuses : responsables centraux, sous-ministres et dirigeants d'organismes, directions des ressources humaines, associations de cadres et cadres ayant été ou étant en surplus. Après avoir collecté les données quantitatives auprès des unités opérationnelles, et tenu des focus group avec des représentants de ces différentes parties, nous avons formulé un diagnostic et proposé une série de recommandations. Un long exercice de validation, incluant le recueil des correctifs souhaités, a été par la suite nécessaire pour que notre projet de rapport reçoive finalement l'appui d'une majorité d'intervenants.

Par ailleurs, mes cours à la maîtrise se poursuivaient, et je continuais à collaborer à l'occasion avec l'ENAP. J'intervenais particulièrement dans des séminaires abordant la pratique de l'enseignement (la didactique) du management public et destinés à des professeurs africains, dont un groupe rattaché à l'Institut supérieur de management public du Cameroun, où je devais retourner au printemps 1995. Cependant, en ce même printemps, j'allais surtout m'adonner à la préparation et à la réalisation des travaux de réfection de notre nouvelle maison : aménagement d'une chambre et d'une salle de jeux au sous-sol, travail qui allait être effectué par le mari de ma sœur Pierrette, Yves Rochette, et ses deux fils; installation d'un foyer à combustion lente habillé d'un superbe manteau de cheminée façonné par un artisan de l'île d'Orléans; peinture de toutes les pièces, que nous avions escompté faire Sylvie et moi, mais pour laquelle nous avons dû demander de l'aide à des parents et

amis en raison d'un manque de temps. Exténués, nous avons pu opérer notre déménagement à la date prévue, à la fin du mois de juin.

À peine installés, nous accueillions nos amis français les Bargas, Didier, sa femme Dominique et leurs fils Samuel et Antoine. Nous concernant, le moment n'était pas idéal – nous avions passablement épuisé nos ressources physiques et financières –, mais nous n'aurions pu refuser de les recevoir. Après quelques jours passés à arpenter Québec, Sylvie, les deux garçons et moi avons entrepris avec eux un périple à travers les régions de Charlevoix, de la Côte-Nord, de la Gaspésie et du Bas-du-Fleuve. Jouissant d'un temps splendide, nous avons, selon le cas, découvert ou redécouvert avec beaucoup de plaisir les magnifiques contrées qui bordent l'estuaire et le golfe Saint-Laurent, parcourant montagnes, forêts, parcs marins et îles, observant castors, caribous, baleines, phoques et fous de Bassan. L'automne venu, nous avons entamé notre nouvelle vie à Cap-Rouge, profitant de cette ville qui avait été développée de façon judicieuse depuis les années 1970, offrant non seulement de belles résidences et maints commerces de proximité, mais également de nombreux espaces verts et un parc linéaire donnant accès au fleuve. Fréquentant les écoles du quartier, et se joignant à la meute de louveteaux (jeunes scouts) qu'on y trouvait, les garçons vont se faire de nouveaux copains, François se tenant particulièrement avec son cousin Julien, le fils de ma sœur Madeleine. Aux prises avec des difficultés reliées à son nouveau boulot, Sylvie se faisait quant à elle souvent absente, psychologiquement sinon physiquement. J'essayais de lui manifester mon appui tout en lui exprimant mon souhait de la sentir plus près de nous.

Le 30 octobre 1995, se tient le deuxième référendum sur la souveraineté du Québec. Et là, pour moi, il n'est pas question d'annuler mon vote. L'écart entre le non et le oui sera à peine de 1

% des votes exprimés. Que dans une société démocratique développée et à appartenances multiples près de 50 % des citoyens choisissent d'opérer un changement aussi fondamental était tout à fait remarquable. J'étais très déçu que mon peuple ne puisse s'inscrire dans une nouvelle étape qui lui aurait permis de mieux maîtriser son destin, mais je gardais espoir. Pourtant, plutôt que d'imprimer une forte impulsion au mouvement pour l'indépendance, ce résultat appréciable va amorcer son déclin. Là où René Lévesque avait conclu le premier référendum sur une note optimiste par un « Si je vous ai bien compris, vous êtes en train de dire à la prochaine fois », Jacques Parizeau conclura le second en remâchant son amertume par un « c'est vrai qu'on a été battus, au fond, par quoi ? Par l'argent puis des votes ethniques ». Sous Lucien Bouchard, le gouvernement du Parti québécois adoptera des politiques novatrices. Toutefois, ultérieurement, sous l'effet conjugué de l'alternance qui le basculera dans l'opposition, de la montée de nouveaux acteurs politiques à sa gauche comme à sa droite qui lui feront concurrence et d'une certaine dérive dans un nationalisme étroit qui lui aliénera un bon nombre de progressistes, le Parti québécois s'affaiblira et le projet d'indépendance sera mis en veilleuse. Me concernant, la déconvenue d'octobre 1995 allait être bientôt suivie d'un drame plus personnel.

Nous sommes le vendredi 8 décembre. Je viens de mettre les garçons au lit et je lis en attendant que Sylvie revienne du party de Noël de son bureau. Comme elle tarde, je me couche, mais je n'arrive pas à dormir. Le temps passe, et l'inquiétude me gagne. Vers trois heures du matin, j'appelle la police qui m'informe que malgré les routes enneigées, aucun accident n'est signalé dans la région de Québec. Arrivée vers les cinq heures, Sylvie me prévient sèchement qu'elle ne veut pas parler maintenant. Plus tard en matinée, alors que nous sommes à faire le ménage hebdomadaire et que

je la questionne, elle m'avise qu'elle me laisse. Je n'ai pas vu venir. Je n'ai mesuré ni la nature ni l'ampleur du malaise qu'elle manifestait pourtant de façon sourde depuis quelques mois. Je passerai les jours suivants à tenter de modérer sinon de dominer la secousse qui m'ébranlait, m'efforçant de contrôler mes réactions pour éviter l'irréparable, et à essayer de comprendre. Je ferai appel à mon ami Marcel qui m'écouterà et me témoignera son précieux soutien. Pour faciliter notre communication, j'écrirai plusieurs lettres à Sylvie. Même si la crise qu'elle vivait avait évidemment à voir avec notre vie de couple et avec moi, j'étais persuadé qu'elle n'y trouvait pas sa source. Celle-ci me semblait plutôt tenir à un ensemble de facteurs de nature personnelle : nouvelle vie professionnelle, nouvelle image de soi, volonté de reprendre en main sa vie après s'être identifiée d'abord comme mère et épouse...

Noël approchait, et nous allions prendre part aux fêtes chacun dans notre famille. Il nous fallait en informer les garçons et les aviser de notre séparation à venir. Malgré toute la délicatesse dont nous avons usé, ils furent bien sûr troublés par cette nouvelle qui nous accablait tous les quatre d'une profonde tristesse. Tout en essayant de me faire à l'idée que la rupture pouvait être définitive, je cherchais le moyen de reporter les décisions irrémédiables. Je proposai à Sylvie une solution temporaire pour quelques mois : occuper la maison avec les garçons en alternance, une semaine sur deux, passant l'autre semaine, elle, à l'appartement de son père et de sa conjointe Irène qui étaient en Floride pour les quatre mois à venir, moi, chez mon propre père. Sylvie accepta. En outre, une mission que je devais effectuer au Mali en janvier pourrait au départ faciliter les choses.

Le samedi 13 janvier, me voici donc à Bamako. Cette ville, que j'aurai la chance de visiter à plusieurs reprises, me plaira dès le départ. J'aurai toujours plaisir à arpenter ses rues, à l'époque très

sécuritaires et bordées de vieux édifices coloniaux, et à côtoyer ses habitants, des gens excessivement accueillants, même si beaucoup plus réservés que d'autres populations de l'Afrique de l'Ouest. Je me rendrai à de multiples occasions au marché des artisans situé près de la grande mosquée, où je me procurerai, entre autres, de magnifiques figurines et statuettes de bronze réalisées par le peuple dogon. Il fallait bien sûr marchander – il serait impensable de vendre ou d'acheter sans avoir pris le temps de discuter –, ce que j'ai appris à faire avec bonheur. Je me souviens particulièrement de cette fois où je n'arrivais pas à m'entendre avec un vendeur sur le prix de quelques sculptures d'animaux en bois d'ébène. Je le laissai, puis, après avoir visité quelques autres échoppes, revins vers lui. À la suite d'un autre bon moment de marchandage, nous nous sommes enfin entendus sur le prix à verser. Je le paie et je le quitte, mais je n'ai pas franchi cent mètres que j'entends quelqu'un crier derrière moi. C'est mon vendeur qui veut me remettre un mille francs CFA (quelque cinq dollars canadiens à l'époque) qui s'était glissé parmi les autres billets et que je lui avais donné en trop par inadvertance, ce qui représentait à peu près la somme qui avait fait litige...

Empruntant la forme d'un énorme papillon enclavé au cœur du Sahel, le Mali offre des paysages de savane balayés pendant la saison sèche par des vents chauds, parfois chargés de fines particules de sable provenant du désert saharien. J'aurai pourtant de la facilité à m'adapter à ce climat sec, beaucoup plus qu'à celui, très humide, des régions situées en bordure du golfe de Guinée. Lors d'un voyage ultérieur, j'aurai la chance de faire une excursion dans l'ouest du pays en compagnie de deux fonctionnaires maliens, et d'apercevoir près du barrage de Manantali, sur le fleuve Sénégal, des communautés de pêcheurs bozo et des villages traditionnels circulaires de paysans s'adonnant à des cultures céréalières et maraî-

chères grâce à l'irrigation. Quoique passablement vieillot, le Grand hôtel de Bamako, où je résidais en 1996, était plein de charme, doté notamment d'un escalier majestueux qui avait, disait-on, servi de décor lors du tournage de certains films portant sur la période coloniale. Très, sinon trop éclairée en soirée, la salle à manger était également d'époque. Et si l'eau venait à manquer à la chambre, ce qui m'est arrivé, eh bien ! on nous montait des seaux d'eau puisée à la piscine. C'était de toute façon mieux que l'hôtel miteux où nous devons descendre en dernier recours quelques années plus tard, mon copain Yves Poulin et moi, alors que le gouvernement malien avait réquisitionné toutes les chambres d'hôtel et que notre réservation au Grand hôtel avait été purement et simplement annulée sans que nous en ayons été informés.

Ancienne colonie française ayant accédé à l'indépendance en 1960, le Mali a subi à partir de 1968 et pendant plus de vingt ans le joug d'une dictature dont il s'est libéré en 1991. En 1996, la transition démocratique y était donc en cours depuis presque cinq ans, et de nombreuses réformes y étaient engagées. Malgré les obstacles rencontrés, le pays sera d'ailleurs jugé exemplaire jusqu'en 2012, alors qu'une rébellion des Touaregs, instrumentalisée par des djihadistes étrangers, va malheureusement venir le déstabiliser. En janvier 1996, je venais à Bamako pour y rencontrer les quelques secrétaires généraux et directeurs généraux maliens qui avaient participé au programme de formation touchant la conduite des réformes administratives que nous avions dispensé à l'ENAP en 1994. Le moment était très opportun pour une activité de suivi qui visait à faire le point sur les avancées réalisées et les difficultés rencontrées en matière de réformes. Outre les entrevues individuelles avec les hauts fonctionnaires concernés, entrevues qui m'ont permis de pénétrer une fois de plus dans des administrations africaines, j'ai rencontré à plusieurs reprises des gens du ministère de la Fonction

publique, notamment le commissaire à la réforme administrative. Je reverrai ce dernier et les membres de son équipe lors de voyages subséquents, alors que je m'intéresserai particulièrement à la mise en place de collectivités territoriales. Cherchant à promouvoir la démocratie et le développement local, la décentralisation, au Mali, était en effet portée par une forte volonté politique et avait été engagée selon une approche innovante et méticuleuse.

Les gens du commissariat à la réforme administrative étaient fort prévenants et chaleureux – c'est le commissaire lui-même et l'une de ses cadres qui m'ont accompagné lors de l'excursion dans l'ouest du pays que j'ai brièvement relatée. Les échanges avec eux m'ont beaucoup appris sur le rapport au travail et, plus largement, sur les logiques sociales et culturelles qui prévalent en Afrique subsaharienne. Un des jeunes membres de l'équipe m'a même introduit dans son cercle intime, m'invitant un soir à aller rencontrer les siens. Récemment mariés, sa femme et lui cohabitaient avec les hommes de sa fratrie et leurs familles. Benjamin, il rêvait d'avoir sa maison à lui, mais dans ce pays qui est l'un des plus pauvres au monde, la chose était pour l'instant irréalisable. Tous diplômés, les frères étaient professeurs à l'université ou cadres dans l'administration publique. Et pourtant, ils devaient se contenter d'une installation fort rudimentaire, partageant un espace commun sur terre battue où les épouses cuisinaient à tour de rôle pour toute la maisonnée sur un feu à ciel ouvert, espace qui donnait sur d'étroits pavillons d'une ou deux pièces où dormaient les différentes familles. Représentatif, un tel emménagement me permettait de comprendre la persistance de la prédominance du groupe sur l'individu qui prévalait encore, même en milieu urbain. Tenant sa sécurité et son accès aux ressources de sa grande famille, l'individu devait assumer son devoir d'entraide envers ses membres et se conformer aux usages du groupe. Un des frères, professeur, m'expli-

qua, par exemple, qu'il n'arrivait à exécuter ses travaux de préparation de cours, de correction ou de recherche que la nuit, quand tous étaient couchés. En journée ou en soirée, les membres de sa famille, mais également les voisins n'auraient pas compris non plus qu'accepté qu'il veuille s'isoler. Ainsi que je l'apprendrai dans un livre de Charles Taylor, *Les sources du moi*, que j'étais justement à lire au cours de mon deuxième séjour à Bamako, même en Occident, l'existence d'une sphère privée est relativement récente, n'étant apparue, en Angleterre, qu'au dix-neuvième siècle, avant de s'affirmer graduellement ailleurs par la suite.

Mais revenons à janvier 1996. Alors que mes journées, employées à réaliser des entrevues, étaient passablement occupées, mes soirées et mes fins de semaine, vacantes, me voyaient envahi par le drame qui avait éclaté dans ma vie en décembre. M'efforçant de calmer mon angoisse, je cherchais à comprendre ce qui était advenu. Ma relation avec Sylvie ne me semblait pas s'être dégradée au point où elle aurait souhaité y mettre fin : pas de haine entre nous, pas de querelle, pas de répulsion. Était-ce alors simplement que son amour pour moi s'était graduellement éteint ? C'était ce dont mes proches, parents et amis, essayaient de me convaincre avec plus ou moins de tact. Tout en sachant que l'on est toujours porté à prendre ses désirs pour la réalité, je ne le croyais pas. Certains indices, depuis l'agressivité nouvelle qu'elle m'avait manifestée tout au long du mois de décembre jusqu'au regard troublé qu'elle m'avait adressé au moment de me laisser à l'aéroport, me donnaient à penser que son sentiment à mon égard n'était pas mort. C'était plutôt comme si il n'y avait plus de place pour notre couple dans ce qu'elle voulait vivre, comme si l'image de notre passé commun lui bouchait l'avenir : « Je ne veux pas vieillir ainsi », m'avait-elle dit. Cependant, j'avais l'impression que sa lecture actuelle de notre passé commun se faisait à la lumière de son expérience fami-

liale. Sa décision récente, alors qu'elle approchait de la quarantaine, ne réitérait-elle pas une décision inconsciente prise dans son enfance à l'effet que, contrairement à sa mère, elle n'allait pas s'empêcher de vivre et se laisser mourir ?

Je me retrouvais enfermé dans un dilemme cruel. Ou bien tous autour de moi avaient raison, et il me fallait accepter une rupture définitive. Ou bien mon interprétation était juste, mais il s'écoulerait alors un temps probablement très long avant que Sylvie ne chemine jusqu'à dénouer le complexe affectif qui l'habitait et puisse véritablement choisir de conjuguer de nouveau sa vie avec la mienne. Heureusement, ou malheureusement, selon le point de vue que l'on adopte, le futur allait me donner raison, et plus encore que je ne pouvais l'imaginer. À mon retour à Québec, la garde partagée reprend. Cependant, après quelques semaines, Sylvie et moi recommençons à nous voir, d'abord les dimanches matin alors que les deux garçons sont à un cours de ski, puis les samedis soir. Au début du mois d'avril, la décision est prise de nous réinstaller ensemble. Le pire me semblait derrière nous. Pourtant, les années qui vont suivre seront souvent insatisfaisantes et parfois même émotivement très difficiles, moi en attente d'une réponse à mon amour, Sylvie aux prises avec le poids de cette attente. En outre, Dominic, qui avait toujours tendance à surréagir aux contrariétés, entrait dans une adolescence qui allait être relativement orageuse. Il avait assurément besoin de se démarquer de moi, son père, de qui il avait été si proche. Mais comme, de plus, j'intervenais très (trop) rapidement pour tenter de contenir ses nombreuses colères lorsqu'elles visaient Sylvie – je cherchais consciemment à éviter que Dominic ne se retrouve seul face à sa mère, comme je l'avais été enfant –, celle-ci en conclut que c'était moi qui avais un problème relationnel avec lui. J'allais trouver un refuge dans le travail et les études.

Durant l'hiver et la première moitié du printemps 1996, étant toujours à la Direction de la recherche de l'ORH, j'avais participé à la réalisation d'une étude portant sur la formation continue des fonctionnaires. Partie d'une recherche comparative touchant treize administrations publiques nationales et coordonnée par l'Institut international des sciences administratives, cette étude verra ses résultats publiés en 1997. J'avais aussi été appelé à diverses reprises à traiter des dossiers particuliers à la demande de la vice-présidente de notre secteur, Jacqueline Bédard. Abordant l'évolution prévisible de la fonction gestion des ressources humaines et du partage des rôles entre les acteurs du domaine, un de ces dossiers avait connu une suite importante. Sur la base d'un premier document-synthèse que j'avais préparé, une recherche-action avait en effet été entreprise en vue de poser un diagnostic sur la situation prévalant à cet égard dans la fonction publique et de cerner des stratégies pouvant permettre de réaliser au mieux les changements souhaités. Conduite par Marcel Proulx, un professeur de l'ENAP, et moi-même, la recherche avait reçu l'aval du secrétaire général du gouvernement et du Forum des sous-ministres, et nous avions jusqu'à l'automne suivant pour la mener à bien, ce que nous ferons, mais dans un contexte bien différent. Car, en mai 1996, le gouvernement du Parti québécois décide de faire disparaître l'ORH et de confier ses missions au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), qui va dès lors cumuler les fonctions de régulation de la gestion de tous les types de ressources, tout autant humaines que financières, matérielles et informationnelles.

Assumant l'intérim en raison d'une vacance à la présidence – Claude Beausoleil était malheureusement décédé –, Jacqueline Bédard mène les discussions avec les dirigeants du SCT en vue de préciser les structures dans lesquelles seront répartis les mandats et le personnel de l'Office. L'été survient et Jacqueline doit partir en

voyage. Comme elle ne veut pas perdre le contrôle des pourparlers au profit de l'un ou l'autre de ses pairs, elle me demande de la remplacer. J'aurai donc quelques entretiens avec son vis-à-vis, Maurice Charlebois, un sous-secrétaire du SCT. Comme plusieurs, j'étais en désaccord avec la décision gouvernementale, craignant que l'esprit comptable écarte désormais de la gestion du personnel toute préoccupation autre que financière et que les relations du central avec les ministères et les organismes se réduisent dorénavant à des opérations de contrôle. Heureusement, tout n'allait pas être perdu. Comme Jacqueline l'espérait, la décision sera en effet de créer un nouveau sous-secrétariat chargé d'assurer la plupart des missions qui relevaient antérieurement de l'ORH, auxquelles seront ajoutées celles touchant la négociation et les relations de travail qui dépendaient déjà du SCT depuis l'abolition du ministère de la Fonction publique. J'allais pour ma part me retrouver chef d'une petite équipe (une douzaine de professionnels et de techniciens) dédiée à la recherche.

Au début de l'automne 1996, je quitte donc le trentième étage du Complexe G (l'Édifice Marie-Guyart) pour m'installer en face, dans l'Édifice H, surnommé le « calorifère » en raison de son architecture équipée comme celle de son voisin, l'Édifice J, de fenêtres en meurtrières. Pendant les trois prochaines années, je passerai en conséquence mes journées sous un éclairage artificiel. Pour la première fois de ma vie professionnelle, je me retrouve officiellement à la tête d'une équipe de travail, que je dirigerai à la façon dont j'ai toujours souhaité l'être moi-même, me guidant sur les principes suivants, classés ici selon leur ordre de priorité : accomplir au mieux le mandat qui nous est confié; utiliser de la meilleure façon les compétences des membres de l'équipe; accorder à chacun le maximum d'autonomie et lui permettre d'accroître ses propres compétences dans la mesure où il le souhaite. Nous réaliserons un bon nombre

d'études, souvent requises par nos autorités, mais parfois mises de l'avant à notre initiative. Ce dernier cas de figure se présentera, par exemple, à l'occasion de l'adoption par le gouvernement d'un programme d'incitation aux départs volontaires à la retraite.

En 1996, face à une conjoncture budgétaire difficile, notamment en raison de la croissance du taux de chômage et de l'endettement public ainsi que de la diminution des transferts fédéraux, le gouvernement Bouchard décide de s'attaquer au déficit et choisit la réduction de sa masse salariale comme l'un des leviers permettant d'atteindre l'équilibre budgétaire. Au SCT, nous apprenons qu'une politique d'incitation aux départs volontaires doit être mise en place. Or, un programme similaire, quoique d'une portée beaucoup plus restrictive, avait été appliqué quelque temps auparavant, et nous pressentions qu'il avait entraîné un certain nombre d'effets pervers en raison du caractère universel de ses mesures, dont tous les membres d'une même catégorie d'emplois avaient pu profiter. Ayant reçu l'aval de nos autorités immédiates, mais ne disposant que de peu de temps avant que le nouveau programme ne soit défini, nous procédons à la collecte de quelques données et réalisons un petit nombre d'entrevues. Cette enquête sommaire se révélera toutefois suffisante pour formuler les constats suivants : les départs avaient été plus nombreux que ce qui était envisagé; ils avaient touché davantage les personnes compétentes que l'on aurait voulu retenir et beaucoup moins celles dont on aurait souhaité se débarrasser; ils avaient causé dans certains secteurs une perte importante sinon quasi totale d'expertise. Le gouvernement étant pressé de réduire sa masse salariale, notre rapport sera rapidement écarté par les autorités du SCT. Et ce qui devait advenir advint. On assista en 1997-1998 à plus de 33 000 départs de l'administration publique québécoise, soit deux fois plus que prévu, et le réseau de la santé et

des services sociaux fut particulièrement touché par les dégâts occasionnés par une hémorragie d'infirmières et de médecins.

En plus de coordonner les travaux de l'équipe, j'effectuerai quelques études en solo, dont une portant sur la gestion des ressources humaines dans la fonction publique québécoise. J'y traiterai du partage des rôles entre les divers intervenants, des règles s'appliquant aux différentes composantes (classification, organisation administrative, recrutement et progression dans la carrière, évaluation, développement, relations de travail), des changements essentiels adoptés au cours des années précédentes et des principaux enjeux qui se posaient à l'époque. C'est à la demande de Jacques Bourgault, professeur au département de science politique à l'Université du Québec à Montréal, que j'avais entrepris cet examen dont les résultats paraîtront dans un ouvrage collectif intitulé *Administration publique et Management public. Expériences canadiennes*. J'étais particulièrement fier de voir figurer mon chapitre à côté de ceux d'une trentaine de professeurs, dont deux des politologues les plus renommés au Québec comme au Canada, James Iain Gow de l'Université de Montréal et Vincent Lemieux de l'Université Laval.

Dans ces mêmes années 1996 à 1999, j'aurai aussi à exécuter différents mandats spéciaux qui me seront confiés par Jean Larochelle, qui avait été nommé à la tête du nouveau sous-secrétariat créé lors de l'intégration de l'ORH au SCT. Jean me demandera ainsi de procéder à une analyse détaillée de toute la réglementation concernant la gestion des ressources humaines dans la fonction publique en vue de cerner les allègements et les simplifications déjà apportés et ceux pouvant l'être. Non seulement la matière à traiter était abondante et morcelée, mais ainsi que le lecteur peut l'imaginer, la question était litigieuse : le SCT considérait que beaucoup avait été fait, alors que les ministères et les organismes estimaient le contraire. J'avais par conséquent un exercice périlleux à effectuer. Avec le concours des diffé-

rentes équipes de notre sous-secrétariat, je ferai tout d'abord l'inventaire des règles, de leur évolution récente et des changements qui pouvaient leur être apportés. Je soumettrai par la suite cet inventaire à des représentants du Comité consultatif de la gestion du personnel (CCGP), qui, rappelons-le, regroupait les responsables des directions des ressources humaines des ministères et organismes. Les avis exprimés par ces représentants me permettront de compléter un rapport faisant état des points d'accord et de divergence, et sur la base duquel Jean Larochelle pourra parachever son plan de mise à jour de la réglementation. Sans faire disparaître tous les désaccords, ce plan, présenté lors d'une rencontre tenue avec tous les membres du CCGP, permettra tout au moins de les réduire et de les bien circonscrire.

Jean m'engagera également dans l'exercice d'une activité que je n'avais jamais pratiquée jusque-là, la rédaction de discours pour des dirigeants politiques. Je le ferai une première fois pour Jacques Léonard, qui était président du Conseil du trésor. L'allocution devant porter sur la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, je me sentais assez à l'aise avec le sujet, tout en étant conscient de la nécessité de l'exposer en respectant les règles de l'éloquence. Ce ne fut pourtant pas cette dernière contrainte qui fit problème. Le chef de cabinet du ministre était plutôt en désaccord avec certains éléments de contenu que j'avais mis de l'avant. Après m'avoir suggéré d'atténuer quelques expressions, ce que je fis, Pierre Roy, secrétaire du SCT, réussit heureusement à convaincre le chef de cabinet de conserver pour l'essentiel ma première version.

À une autre occasion, je serai confronté à une demande plus étonnante, provenant du ministre des Finances, Bernard Landry. Devant s'adresser à l'Association des diplômés de l'ENAP, celui-ci avait choisi de traiter de l'exportation du savoir-faire développé

dans le secteur public québécois. Personne de son entourage ne pouvant l'aider à étoffer son propos, il avait contacté à tout hasard Pierre Roy, et la requête m'était parvenue une fin d'après-midi. Le problème, c'était que le discours en question devait être prononcé le lendemain soir. Je n'avais évidemment pas le temps de peaufiner un texte. Connaissant toutefois la capacité exceptionnelle d'improvisation de monsieur Landry, je proposai de lui fournir simplement quelques notes. Après avoir passé quelques heures à collecter des informations auprès de fonctionnaires impliqués dans des activités internationales, j'ai pu dresser un portrait relativement détaillé des multiples programmes et projets de coopération bilatérale et multilatérale engagés par les ministères, les organismes, les institutions des réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux, et les sociétés d'État. J'ai également pu signaler les raisons militent en faveur d'un accroissement de ces actions et les conditions à mettre en place pour le favoriser.

Le troisième et dernier discours auquel je m'appliquerai sera destiné au premier ministre, Lucien Bouchard. Il sera prononcé le 5 mai 1999, à l'occasion de la Journée annuelle de l'Association des cadres du gouvernement du Québec. Monsieur Bouchard y rappellera tout d'abord les efforts déployés par son gouvernement au cours des années précédentes en vue d'assainir les finances publiques et de reconfigurer les systèmes de santé et d'éducation. Il évoquera ensuite les priorités qu'il s'était données pour le nouveau mandat qu'il venait d'entamer : réinvestissement en santé et en éducation, développement des services de garde et établissement d'un régime de congés parentaux, soutien aux entreprises dans leur transition vers l'économie du savoir, etc. Affirmant que la fonction publique constitue le premier levier dont dispose l'État pour exercer ses divers rôles et atteindre ses objectifs, il reviendra enfin sur l'annonce qu'il avait faite lors du discours inaugural de mars 1999

quant à une modernisation en profondeur de cette fonction publique. Visant à promouvoir une nouvelle culture de gestion axée sur la qualité des services aux citoyens et la performance de l'administration, cette modernisation supposait un changement de l'encadrement réglementaire, ce qui nécessitait, de l'avis du premier ministre, une nouvelle législation, dont l'adoption allait être précédée d'une vaste consultation.

Le discours de monsieur Bouchard se terminait par un appel à la collaboration des cadres : « Vous êtes, gestionnaires publics, plus que jamais des acteurs essentiels pouvant permettre au gouvernement d'atteindre ses objectifs. Et les circonstances présentes commandent que vous fassiez preuve de nombreuses qualités. Vous devez tout d'abord situer votre action dans un environnement en changement et, par conséquent, parfois difficile à interpréter. Capables de déceler les besoins de la population et d'y adapter les services, vous avez de plus en plus fréquemment à travailler avec de nombreux partenaires. Centrés sur les résultats, vous devez par ailleurs gérer au meilleur coût en assurant les processus de production les plus efficaces possible. Et, dernière exigence et non la moindre, vous devez mobiliser et gérer les personnes qui constituent sans aucun doute la première ressource de notre fonction publique. » J'étais assez fier du contenu de ce discours, qui reprenait plusieurs éléments que j'avais inscrits antérieurement dans le rapport de la Commission Boudreau.

Le projet de modernisation avait été préparé au cours de l'année précédente. Des comités de sous-ministres avaient bien été formés auparavant afin d'identifier les changements à effectuer. Cependant, jugeant leurs recommandations beaucoup trop timorées, monsieur Bouchard décida de faire appel à Louis Bernard. Figure marquante de l'histoire contemporaine de la fonction publique québécoise, monsieur Bernard avait été secrétaire général du gouverne-

ment, après avoir été chef de cabinet du premier ministre René Lévesque. Il plaidait depuis longtemps en faveur d'une transformation de la culture de la fonction publique, qu'il souhaitait davantage tournée vers le service à la population, la gestion axée sur les résultats et la reddition de comptes des hauts fonctionnaires auprès du Parlement. Sous sa gouverne, un projet ambitieux de modernisation allait être élaboré par une équipe de collaborateurs provenant de diverses administrations, dont le SCT. Or, en raison des connaissances que j'avais acquises en matière de réforme administrative depuis mon année à Paris, les autorités du Secrétariat pouvaient raisonnablement penser à moi. Elles m'avaient demandé au cours des mois précédents de prononcer une dizaine de conférences sur ce thème devant des groupes de gestionnaires en région. J'avais également été délégué pour participer à un panel portant sur la même problématique, et organisé dans le cadre d'un colloque de l'Institut d'administration publique du Canada-section de Montréal.

Un samedi matin, Jean Larochelle qui, on s'en souviendra, habitait la maison mitoyenne de la nôtre, me demande de traverser chez lui. Il m'invite à m'asseoir, fait relativement inhabituel, et m'adresse sans plus de préliminaires sa question : « Coudonc, qu'est-ce que tu lui as fait à Diane Wilhelmy? » Devenue secrétaire générale associée à la réforme administrative, la dame avait une fois encore exercé son droit de veto : le SCT pouvait nommer qui il voulait comme représentant au sein de l'équipe mise en place par Louis Bernard, sauf moi! J'avais l'impression d'être reporté quatre ans en arrière. Mais là, plutôt que de faire l'impasse sur cette information, j'effectuai une petite enquête qui me permit de comprendre ce qui s'était produit à l'époque, ce que j'ai relaté antérieurement. Je ne crois pas que Diane soit une mauvaise personne. Elle est assurément une femme estimable et estimée, capable de bienveillance, comme me l'a confirmé une jeune professionnelle qu'elle avait prise sous

son aile et que j'ai personnellement côtoyée dans le cadre de ma maîtrise. Mais voilà, en ce qui me concerne, et sans que je ne sache jamais vraiment pourquoi, il en a été tout au contraire. Quoiqu'il en soit, j'avais perdu la chance de participer à une opération d'envergure, d'influencer ses orientations et de démontrer mes capacités, ce qui aurait pu me donner accès à la haute fonction publique – c'est souvent comme cela que les choses se passent, puisque les hauts fonctionnaires sont nommés à la prérogative du gouvernement –, et me ménager un avenir très différent de ce qui m'est par la suite advenu. Pour l'instant, j'allais simplement prendre part à l'organisation de la consultation qui allait être tenue au SCT concernant l'énoncé de politique déposé en juin 1999 et intitulé *Pour de meilleurs services aux citoyens – Un nouveau cadre de gestion pour la fonction publique*. Ironiquement, quelques années plus tard, je serai mandaté par les instances gouvernementales pour réaliser un bilan de l'implantation de la *Loi sur l'administration publique*, loi adoptée en 2000 à la suite de l'énoncé de politique en question.

Parallèlement à mon travail, les études m'occupaient par ailleurs de plus en plus. À l'hiver 1996, j'avais été autorisé à passer du deuxième au troisième cycle sans dépôt de mémoire, en raison des bonnes notes que j'avais obtenues dans les différents cours de maîtrise. Ayant suivi les séminaires de doctorat sur une période d'un an, j'entrepris ma recherche de thèse en janvier 1997. Lors de mon inscription en science politique, en 1994, Lionnel Ouellet m'avait recommandé au professeur Antoine Ambroise, qui avait gentiment accepté de m'accompagner dans mon parcours académique. Mais en raison de ce qui se passait à l'époque en Haïti, dont il était originaire, Antoine décida quelques mois plus tard de retourner dans son pays natal afin de participer à l'effort de reconstruction qui s'y poursuivait. À sa suggestion, le professeur Vincent Lemieux prit le relais. À l'occasion des rencontres que nous tenions deux ou trois

fois par année pour faire le point sur mon degré d'avancement, monsieur Lemieux apprit à connaître mes préoccupations et mes intérêts d'ordre théorique. Le moment de m'engager dans ma thèse approchait et il me fallait choisir un sujet circonscrit et traitable, ce qu'oubliait malheureusement un bon nombre de doctorants, dont moins de 50 % complètent leur diplôme – à peine 20 % chez les plus de quarante ans. Il n'était donc pas question de me livrer, par exemple, à une étude cherchant à approfondir les contrastes que j'avais perçus entre les réalités administratives africaines et québécoises. Une telle étude aurait été beaucoup trop complexe, et je n'aurais jamais eu les moyens de la mener à bien.

C'est un livre de Robert Putnam, paru en 1993, et dont la lecture m'a été suggérée par monsieur Lemieux, qui va m'amener à préciser mon projet. *Making Democracy Work* était le fruit d'une étude majeure concernant les institutions politiques, une étude portant sur les gouvernements régionaux italiens mis en place au début des années 1970 et conduite sur deux décennies par Putnam et quelques douzaines de collaborateurs. Après avoir mesuré les performances respectives des gouvernements en question et cherché à en expliquer les différences, les chercheurs en étaient arrivés à cerner l'influence du capital social ou capital de coopération que l'on retrouvait dans les divers milieux. Si la notion de performance institutionnelle et sa mesure avaient été par tous reconnues et pouvaient à ce titre servir de modèle, il en allait autrement de la notion de capital social qui apparaissait relativement imprécise. Je me fixai donc comme première visée de mieux cerner cette notion, en m'interrogeant non seulement sur la nature du capital social, mais également sur les différentes formes qu'il peut emprunter, sur ses origines et sur ses modes d'action. Refusant de le faire dans une approche uniquement théorique, je choisis toutefois de me fonder sur des données empiriques que j'allais moi-même assembler.

Ces données empiriques allaient porter sur les conseils régionaux de développement (CRD), des institutions régionales québécoises qui avaient été profondément rénovées en 1992, lors de l'adoption d'une nouvelle stratégie en matière de développement régional. Composés de représentants des élus municipaux, des agents de développement socio-économique et des organismes dispensateurs de services publics, les CRD des seize régions administratives québécoises avaient désormais une vocation de coordination et de programmation du développement sur leur territoire respectif. Ils pouvaient négocier des ententes avec l'appareil gouvernemental et disposaient de leur propre budget annuel de fonctionnement. Un Secrétariat aux affaires régionales (SAR), qui sera remplacé au printemps 1998 par un ministère des Régions, avait été institué, représenté par un délégué au développement régional ayant rang de sous-ministre adjoint dans chacune des régions. Au cours de ma dernière année passée à l'ENAP, en 1993-1994, j'avais été amené à m'intéresser à cette évolution. Premier secrétaire général associé au SAR, Jocelyn Jacques, mon ancien grand patron à l'ORH, m'avait en effet demandé d'animer le processus de planification stratégique du nouveau secrétariat. J'avais donc eu la chance de connaître la réforme de l'intérieur et d'en rencontrer de nombreux acteurs, cadres du Secrétariat et délégués au développement régional. Pour la petite histoire, j'avais aussi appris les manigances auxquelles s'était livré Yvon Picotte, ministre responsable du développement régional, pour faire adopter la nouvelle stratégie par le Conseil des ministres.

En février 1991, suivant une recommandation de monsieur Picotte, un groupe de travail interministériel avait été créé dans le but de revoir les actions gouvernementales en matière de développement régional et de proposer les éléments d'une politique globale de développement des régions du Québec. Son président, un haut

fonctionnaire du nom de Pierre Bernier, s'était rapidement convaincu de la nécessité d'abolir l'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ), qui existait depuis 1968, au profit d'une nouvelle structure. Membre du groupe de travail, le dirigeant de l'OPDQ, Jacques Gagnon, réussit pourtant à persuader une majorité de membres de retenir l'option d'un OPDQ renouvelé. Pierre Bernier recule, sachant que la vraie partie se jouera en d'autres temps et lieu. Car il avait réussi à faire partager son point de vue par monsieur Picotte. Or, celui-ci était finalement libre de retenir ce qu'il voulait des propositions du groupe de travail et de concevoir à sa façon la note destinée à un comité du Conseil des ministres. Aussi, la même personne – Pierre Bernier – rédigea-t-elle le rapport du groupe de travail et la note qui, supposée en reprendre l'essentiel, ira en fait à son encontre. Légèrement remaniée, la note est adoptée comme mémoire par les différents ministres membres du comité, mais cela en l'absence de Claude Ryan, un ministre sénior qui était d'un avis tout à fait contraire. Le 11 décembre 1991, le mémoire est mis en discussion au Conseil des ministres, et Claude Ryan monte aux barricades. Yvon Picotte réagit très vivement à la mise en cause de son projet : il claque la porte du Conseil des ministres et, allant trouver la presse, menace de démissionner. Après ce coup d'éclat de monsieur Picotte, les transactions iront bon train entre le cabinet du premier ministre et monsieur Ryan, et celui-ci finira par se ranger.

Dans le cadre de ma thèse, mon objectif était de mesurer et de comparer les performances relatives atteintes par les conseils régionaux de développement entre 1992 et 1997, et d'apprécier la place du capital social régional comme facteur explicatif des différences. En dehors de l'intérêt intrinsèque de la question régionale, deux raisons militaient en faveur de mon choix. Premièrement, le fait que les conseils régionaux de développement n'existaient en

cette forme que depuis 1992, que le nombre des acteurs directement engagés était limité et que les productions des conseils étaient peu nombreuses devait me faciliter la cueillette de l'information et la mesure de la performance institutionnelle. Deuxièmement, la diversité des tissus régionaux québécois qui ont été façonnés par la géographie et par l'histoire devait permettre l'analyse comparative des différents facteurs pouvant influencer cette performance.

Dans une recherche empirique, la cueillette des données constitue assurément un premier enjeu de taille. J'ai eu la chance de recevoir le soutien du personnel du Secrétariat aux affaires régionales qui m'ont donné accès aux informations de nature générale et aux données d'ordre quantitatif. Quant aux données d'ordre qualitatif, je les ai recueillies au moyen d'entrevues réalisées auprès des délégués au développement régional et des directeurs généraux des CRD, et par un questionnaire envoyé à tous les membres des conseils d'administration de ces derniers – des 770 questionnaires envoyés, 384 m'ont été retournés, soit un très fort taux de réponse de près de 50 %. Le questionnaire comprenait 66 éléments. Cinq de ceux-ci ont dû être éliminés, les analyses ayant démontré hors de tout doute une incompréhension chez les répondants. Le langage tend souvent ses pièges, et cela est sans doute encore plus vrai pour ce qui concerne les Québécois francophones, dont la langue est truffée de mots vagues et interchangeableables. C'est ainsi qu'une proposition telle « L'élaboration du plan stratégique a été un exercice d'expert », qui était par moi conçue comme négative et allant à l'encontre d'une démarche participative, a été comprise par plusieurs comme venant qualifier positivement l'exercice, un exercice fait dans le respect de toutes les règles de l'art. Parmi les autres énoncés qui ont souffert d'incompréhension, on trouvait les suivants : « Le plan stratégique est général », le terme *général* étant entendu correctement par certains au sens de imprécis, mais par

plusieurs autres au sens de complet; « Les gens (de la région) sont autonomes et coopèrent lorsqu'ils le jugent à propos », la plupart des répondants ayant entendu négativement cette proposition comme si l'autonomie signifiait ici l'individualisme dans son acception négative.

Évaluée sur la base de dix-huit indicateurs touchant les différents mandats qu'ils avaient à assumer, la performance des CRD s'est présentée sous la forme d'un continuum allant d'une performance tout juste passable à une bonne performance. Sur une échelle de 0 à 100, les scores étaient les suivants : Montréal, 52 %; Chaudière-Appalaches, 54 %; Lanaudière, 60 %; Saguenay-Lac-St-Jean, 60 %; Laval, 64 %; Mauricie-Bois-Francs, 64 %; Montérégie, 64 %; Outaouais, 70 %; Québec, 71 %; Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine, 73 %; Laurentides, 74 %; Estrie, 75 %; Bas-Saint-Laurent, 75 %; Côte-Nord, 78 %; Abitibi-Témiscamingue, 83 %. En raison de certaines particularités qui la rendaient incomparable (une toute petite population dispersée sur un immense territoire, des institutions distinctes, etc.), la région Nord-du-Québec avait dû être délaissée.

Mais quelles étaient donc les causes explicatives de ces différences de performance institutionnelle des conseils régionaux? Dans le but de répondre à cette question et m'inspirant ici encore de la recherche effectuée par Putnam, j'ai procédé à une mise à l'essai des diverses explications de la performance institutionnelle proposées par les théories sociologiques : le niveau de développement socio-économique, la situation démographique, le niveau de scolarisation, la distribution de la population, la cohésion sociale et idéologique, les caractéristiques du CRD (stabilité du personnel et ancienneté du CRD) et le capital social. Seule la relation entre le capital social et la performance s'est révélée significative. Me démarquant des approches qui conçoivent le capital social soit comme capital relationnel dont disposent les individus dans leurs

diverses transactions, soit comme capital d'influence dont jouissent certains groupes dans le jeu social, je l'avais défini comme la capacité et la volonté de coopérer qui se trouvent dans un tissu social. Mesuré à partir d'indicateurs de nature objective (le nombre d'associations et de coopératives par 10 000 habitants de 15 ans et plus, par exemple) et de nature subjective (la confiance mutuelle et la solidarité, par exemple), le capital social expliquait près de 58 % de la variation de la performance. L'analyse soulevait par ailleurs la question capitale suivante : comment expliquer les différences d'intensité du capital social selon les régions ?

Le premier facteur que j'ai pris en compte concerne l'appartenance à une même communauté, qui constitue une condition nécessaire au développement d'une capacité et d'une volonté de coopérer. Les régions sont à cet égard assez variées. Sans constituer des cultures régionales spécifiques au sens fort ou des ensembles socio-économiques autonomes, certaines régions québécoises apparaissent plus nettement typées, alors que d'autres n'ont pratiquement qu'une existence formelle. À titre d'exemple, songeons ici à deux régions aussi nettement contrastées que la Gaspésie et la Montérégie. Alors que la première, s'inscrivant dans un espace bien délimité, a connu un développement continu depuis 1788 (date de la création du district judiciaire de Gaspé) et possède tout à la fois un genre de vie spécifique (elle a évolué pendant longtemps en fonction de la mer), un accent linguistique propre et une identité régionale qui s'exprime de multiples façons, entre autres dans une littérature particulière, la seconde n'est qu'une création politico-administrative relativement récente. C'est donc sans surprise que j'ai pu constater que trois des quatre régions à appartenance très faible ou quasi inexistante (Mauricie-Bois-Francs, Lanaudière et Montérégie) présentaient un capital social faible. Et le fait que la quatrième région en question, Chaudière-Appalaches, offrait pour

sa part un capital social légèrement supérieur (plutôt faible) m'a semblé s'expliquer par la place qu'y occupe la sous-région de la Beauce, une sous-région à forte appartenance. Que Québec, Outaouais et Montréal, trois régions à appartenance faible, montrent un capital social plutôt faible ne m'a pas non plus étonné.

L'autonomie ou la capacité d'initiative m'étant apparue comme une autre condition essentielle au développement d'une capacité et d'une volonté de coopérer, je l'ai également considérée pour expliquer les différences d'intensité du capital social. Certaines régions québécoises, la Mauricie et le Saguenay-Lac-Saint-Jean par exemple, ont été historiquement plus marquées par la présence des grandes entreprises qui y ont fortement imposé leurs règles du jeu. Ces grandes entreprises ont pesé de tout leur poids sur la vie régionale. De toutes les façons, elles ont cherché à encadrer les travailleurs et à ancrer chez eux le sentiment d'appartenance à la firme. Elles ont été jusqu'à prendre littéralement en tutelle certaines municipalités, filtrant les décisions et influençant même le choix des personnes à des postes publics. C'est ainsi qu'au Saguenay-Lac-Saint-Jean, la ville d'Arvida, du nom du président de l'Aluminum Company of America, *Arthur Vining Davis*, est bâtie de toutes pièces par la compagnie. Il en va de même de la ville de Dolbeau, créée en 1927 par la Lake St. John Power and Paper. Au Haut-Saguenay, l'installation de différentes industries dans un espace réduit sera à l'origine de plusieurs villes voisines et juxtaposées (10 kilomètres de Chicoutimi à Port-Alfred, 5 kilomètres de Chicoutimi à Arvida, 3 kilomètres d'Arvida à Jonquière et Kénogami), ce qui ne pourra que favoriser les rivalités de clochers. De façon plus générale, il m'est apparu que l'étendue et la force de la domination exercée par les grandes entreprises dans la région ont sérieusement limité les possibilités de développer un capital social régional : du fait que l'interaction avec la ou les grandes entreprises était pre-

mière, les gens ont surtout appris à se solidariser pour revendiquer ou contester, mais peu pour œuvrer ensemble à la réalisation de projets communs.

Bien sûr, la faiblesse relative du capital social dans certaines régions ne saurait être expliquée par une seule cause. La preuve en est que deux des régions dotées d'un capital social fort, l'Abitibi-Témiscamingue et la Côte-Nord, ont, elles aussi, connu un développement très marqué par la présence des grandes entreprises. Toutefois, ce développement s'est opéré dans des conditions assez différentes de celles qui ont prévalu au Saguenay-Lac-Saint-Jean, par exemple. En effet, dans ce dernier cas, les villes ont été en grande partie constituées en marge de la culture et de la société locales et de nombreux traits préindustriels, notamment d'origine paysanne, ont pu se perpétuer en milieu urbain. La coopération y est donc demeurée d'abord et avant tout intra-familiale. En Abitibi-Témiscamingue et sur la Côte-Nord, deux régions qui ont peu ou pas connu le modèle paysan structuré autour du projet familial et qui se sont déployées au moment où la modernité gagnait en importance au Québec, les couples et les individus se sont inscrits dans des rapports sociaux plus étendus et ont, semble-t-il, développé davantage leur capacité de coopérer et d'agir collectivement. L'intensité du capital social est assurément le fruit de toute une histoire empreinte de rapports sociaux donnés. Et on ne saurait, bien sûr, pratiquer une conception déterministe : les choses peuvent évoluer, comme on a pu le voir au cours des dernières décennies dans certaines régions, au Saguenay-Lac-Saint-Jean par exemple. Il reste cependant que certaines conditions ont pu faciliter ou au contraire nuire à l'éclosion d'un capital social régional.

Je me suis voué à cette thèse pendant deux ans, ce qui est relativement peu comparé aux quatre ou cinq ans que prennent habituellement les gens pour compléter un tel exercice. Bien sûr, et comme je l'ai

déjà noté, j'ai pu profiter d'un accès aisé aux informations et aux données qui m'étaient nécessaires. J'ai également bénéficié de l'aide de certains de mes collègues de travail qui m'ont conseillé sur le plan méthodologique, pour l'élaboration du questionnaire, la saisie et l'analyse de mes données – n'ayant conduit jusque-là que des recherches de nature qualitative, je n'avais jamais utilisé de méthodes statistiques –, ainsi que la mise en forme de mon texte. Toutefois, souhaitant en raison de mon âge en terminer au plus tôt, j'ai dû déployer un effort très intense, particulièrement au cours de la deuxième année consacrée à la rédaction de ma thèse. En semaine, durant mes allers-retours au travail en autobus, je m'adonnais à la lecture des ouvrages dont je comptais exploiter certains apports. Le midi, le relisais les pages rédigées la veille, tout en prenant mon lunch. Le soir, après avoir pris part au repas, et tout en veillant à assister au besoin les deux garçons dans leurs devoirs, je me livrais à l'écriture. En dehors de ma participation aux tâches domestiques et à quelque activité familiale, mes fins de semaine étaient également consacrées pour l'essentiel à ma thèse. Il en fut même ainsi le jour de Noël et le premier de l'An!

En juin 1999, je déposais ma thèse. Les membres de mon jury (quatre professeurs de l'Université Laval et un de l'Université de Montréal) allaient évidemment en faire une étude minutieuse. Or, j'avais adopté une approche fort inhabituelle. Plutôt que d'approfondir dans un premier temps la problématique, en passant au crible les contributions des différents auteurs s'étant exprimé à son sujet, pour ne m'engager que par la suite dans ma recherche empirique, je m'étais contenté d'esquisser au départ la problématique en empruntant à Putnam, m'abstenant d'analyser les points de vue que je jugeais sans intérêt, une pratique universitaire que j'ai d'ailleurs toujours trouvé inutile. Et je n'avais examiné les questions théoriques qu'après avoir fait ma recherche et sur la base des résultats de celle-ci. Je m'étais ainsi exposé à une forte critique, qui me fut effectivement formulée. M'efforçant de

répondre aux commentaires reçus, j'apportai à mon texte un certain nombre de précisions et d'ajouts, qui le bonifièrent, mais sans en modifier la substance. Je bénéficiais par chance du plein soutien de mon directeur de thèse, qui avait respecté mes choix méthodologiques et théoriques tout au long de ma démarche, quoiqu'ils aient été fort différents des siens. Or, Vincent Lemieux était reconnu comme l'un des plus grands politologues canadiens - l'Association canadienne de science politique décerne d'ailleurs annuellement le *prix Vincent-Lemieux* à l'auteur de la meilleure thèse produite en science politique, au Canada. Le 5 novembre 1999, lors de ma soutenance, monsieur Lemieux conclura ainsi son commentaire : « Ce n'est pas la thèse que j'aurais personnellement réalisée concernant le capital social dans les régions québécoises. Mais je dois dire que, malgré toutes ses faiblesses, elle est absolument magnifique ». J'étais heureux : j'avais finalement obtenu mon doctorat (PhD) en science politique, et je l'avais fait à ma manière. Je m'en souviendrai lorsque j'aurai à encadrer moi-même des doctorants, dont mon ancien patron André Bazinet qui réalisera, à sa façon, une thèse remarquable sur l'évolution de l'administration publique québécoise en matière de coopération inter organisationnelle.

Grâce à l'appui de Monique Bégin, sous-ministre au ministère des Régions que j'avais connue dans le cadre du Cercle SM"A", et d'Andrée Saint-Georges, directrice générale de l'Association des régions du Québec, j'ai eu la chance d'être invité dans douze régions afin d'y présenter les résultats de mon étude empirique aux membres des conseils d'administration ou des assemblées générales des conseils régionaux de développement. Les réactions sont venues confirmer, pour l'essentiel, mes constats. Bien sûr, les discussions ont été parfois assez vives lorsque les acteurs ont été confrontés à leur difficulté de coopérer, comme ce fut le cas en Chaudière-Appalaches ou au Saguenay-Lac-St-Jean. Toutefois, même

dans ces régions, ma présentation sera finalement reçue comme une incitation à l'action. Ultérieurement, je ferai connaître mes résultats plus largement à travers quelques publications, et j'approfondirai un bon nombre de questionnements que j'avais abordés dans ma thèse. Cependant, pour des raisons tenant à la fois à mes champs d'intérêt et au nouveau contexte dans lequel j'allais évoluer, je ne poursuivrai pas plus loin mon étude du capital social.

En novembre 1999, au moment même où je soutenais ma thèse, j'étais en effet de retour à l'ENAP. Sylvie, qui avait elle aussi étudié avec acharnement, venait tout juste d'y obtenir sa maîtrise. J'avais pour ma part poursuivi ma collaboration avec l'École au cours des années précédentes. En février 1997, j'étais ainsi intervenu en Guinée-Conakry, un pays de l'Afrique de l'Ouest richement doté en ressources naturelles, où les compagnies minières canadiennes sont fort présentes. Un jeune ingénieur québécois avec qui j'avais pris un taxi depuis l'aéroport m'avait d'ailleurs dressé un portrait bien peu flatteur de ces dernières. Dans la capitale, l'atmosphère était lourde, comme chargée d'une violence sourde, mais palpable. Je me souviens qu'un soir, à la sortie de mon hôtel, un jeune m'a accosté, insistant pour m'offrir un superbe cobra, vivant, qu'il avait exhibé à quelques centimètres de mon visage. Moi, qui ai toujours éprouvé une aversion viscérale pour les reptiles, j'en ai été quitte pour une légère frousse. Au cours de mes séances de travail avec le secrétaire général du ministère de la Fonction publique, j'ai pu percevoir à nouveau certains aspects des logiques sociales qui prévalent dans les sociétés africaines. Non seulement des gens entraient et sortaient continuellement du bureau du secrétaire général sans motif apparent, confirmant ainsi l'absence de sphère privée, mais le secrétaire général était constamment dérangé par les appels téléphoniques qu'il se devait de prendre lui-même. Je compris bientôt que les parents, les amis, les connaissances ou les confrères de travail qui souhaitaient lui parler n'auraient jamais accepté qu'une secrétaire filtre les appels et que, de

toute façon, lui-même n'aurait en aucun cas fait confiance à la discrétion d'une secrétaire... Sur mon chemin de retour, à Paris, j'ai retrouvé Sylvie, son père et la conjointe de ce dernier, Irène. Grâce à ma petite sœur Madeleine, qui avait pris en charge nos deux garçons pour quelques semaines, nous avons pu parcourir les routes de France.

Outre mes missions en Afrique subsaharienne, j'avais également été impliqué dans deux projets menés conjointement par l'ENAP et le Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique du SCT. S'inscrivant dans une politique gouvernementale visant à dynamiser la capitale nationale, le premier consistait en la création d'un centre d'expertise en gestion des ressources humaines. Doté d'un fonds très conséquent par le SCT, et ayant à conduire des études de nature diagnostique et prospective, ce centre devait comprendre deux ou trois permanents en plus d'accueillir des personnes détachées par le Secrétariat pour des périodes de trois à quatre mois. Jean Larochelle avait réussi à convaincre son ministre, Jacques Léonard, d'installer le centre à l'ENAP. Marcel Proulx, qui était depuis peu directeur de l'enseignement et de la recherche à l'École, et moi avons été chargés d'en préciser les contours, ce que nous avons fait. Malheureusement, quelques jours avant la signature du protocole devant lier les parties, l'ENAP tint un colloque sur la fonction publique au cours duquel la critique se fit très acerbe à l'égard du gouvernement en place. Heurté, le ministre Léonard décida sur-le-champ de substituer l'Université Laval à l'ENAP.

Le second projet engageant l'ENAP et le SCT concernait une demande formulée par le gouvernement marocain, qui souhaitait que soient formés chez lui des formateurs en gestion des ressources humaines. Basé sur le savoir-faire développé en la matière dans la fonction publique québécoise, le programme devait habiliter un groupe de Marocains à dispenser un cycle de formation en gestion des ressources humaines aux cadres œuvrant dans ce domaine au sein de l'administration publique marocaine. Jean-Luc Henry, un ancien directeur des res-

sources humaines de la fonction publique québécoise devenu chargé de cours à l'ENAP, et moi avons élaboré puis délivré, pour sa plus grande part, le programme. Composée de quatre sessions de trente heures chacune et d'un stage d'observation, la formation devait être donnée à vingt Marocains, soit quinze gestionnaires œuvrant dans des directions de ressources humaines et cinq professeurs enseignant dans des Écoles nationales ou des Instituts de commerce, de gestion ou d'administration. J'allais avoir l'occasion de découvrir un pays magnifique et des gens très agréables.

Situé au Maghreb, au nord-ouest de l'Afrique, le Maroc présente une diversité géographique impressionnante. Bordé par la Méditerranée au nord et l'océan Atlantique à l'ouest, il englobe tout à la fois des plaines verdoyantes et des zones désertiques, ainsi que plusieurs chaînes de montagnes qui occupent plus des deux tiers de son territoire. Après avoir été sous l'influence carthaginoise puis romaine, la population, d'origine berbère, a subi la conquête arabo-musulmane au VII^e siècle. De nombreuses dynasties s'y sont succédées par la suite, dont celle des Alaouites, qui est au pouvoir depuis le XVII^e siècle. Protectorat franco-espagnol de 1912 à 1956, ce qui explique que plus de 30 % des 30 millions d'habitants y savent aujourd'hui lire et écrire le français, le pays s'est inscrit depuis lors dans un processus de développement, qui lui a assuré un bon rythme de croissance économique et a favorisé une transformation graduelle de ses institutions politiques et culturelles, dont celles concernant la situation des femmes. Ces évolutions ont été particulièrement significatives à partir de l'accession au pouvoir de Mohammed VI, à la suite du décès de son père Hassan II, en juillet 1999. Car même si le pays est doté d'un régime politique de monarchie constitutionnelle, l'essentiel du pouvoir demeure concentré dans les mains du roi, qui est par ailleurs le chef religieux des musulmans marocains, qui représentent 98,5 % de la population. C'est donc dans un contexte marqué par une forte volonté de changement que le gouvernement maro-

cain a fait appel au gouvernement québécois en vue de moderniser son administration en profitant, en français, des avancées réalisées en Amérique du Nord en matière de management public.

Les deux premières sessions se sont passées à Rabat dans les semaines du 25 octobre et du 29 novembre 1999. Animées par Jean-Luc Henry et moi, elles visaient à faire connaître les différentes fonctions à assumer dans la gestion des ressources humaines, à formuler à cet égard un premier diagnostic de la situation dans l'administration marocaine et à préciser sur cette base les besoins de formation des gestionnaires marocains. Témoignage de l'importance accordée à la formation par le gouvernement marocain, la toute première session a été inaugurée par le premier ministre, en présence de huit ministres et de nombreux hauts fonctionnaires. En outre, le ministre de la Fonction publique est venu à deux reprises rencontrer les participants sur les lieux mêmes où se tenait la formation. Il s'est également rendu à Québec en mars 2000 pour y rencontrer son vis-à-vis, monsieur Léonard, à l'occasion du stage d'observation que les participants devaient effectuer dans l'administration québécoise. Portant sur le comportement humain dans les organisations, la troisième session avait eu lieu précédemment, animée à Rabat par un professeur de l'ENAP, Paul Tessier. Quant à la quatrième session, elle s'est déroulée à Québec, à la suite du stage. Traitant de la didactique, elle a permis aux participants de parachever le programme de formation qu'ils avaient commencé à élaborer au cours de leurs travaux intersessions, programme qu'ils devaient eux-mêmes dispenser par la suite. Une session pilote allait d'ailleurs se tenir à Agadir en juin suivant, et on me demanda d'en être, comme conseiller.

Contrairement à l'automne, où j'avais emprunté des vols d'Air Maroc qui, passant par New York, m'avaient conduit à Casablanca, j'allais cette fois-ci voyager sur Air France, et transitant par Paris, arriver directement à Rabat. À Charles de Gaulle, mon vol depuis Montréal ayant accusé un retard important, le personnel au sol me conduisit en

minibus jusqu'à l'escalier d'accès de l'avion, et la porte de celui-ci se referma sur moi. Il se passera plus d'une semaine avant que je ne reçoive ma valise. Entretemps, j'allais aider l'équipe marocaine à achever ses préparatifs pour la session, et me déplacer en leur compagnie vers Agadir, empruntant d'abord le train, puis le bus. Et c'est vêtu d'un costume beaucoup trop grand qui m'avait été prêté par un jeune membre du groupe que je participerai à l'ouverture de la session, me laissant bercer par la langue arabe classique que maîtrisait, semble-t-il à merveille, le ministre procédant à l'inauguration. Pendant la session, à chaque soir, après le repas, je ferai le point avec monsieur Zyani, le haut fonctionnaire responsable de l'opération pour la partie marocaine. Nous avons appris à nous connaître et nous nous estimions beaucoup. Aussi, n'ai-je pas été trop surpris lorsque, se conformant à la coutume marocaine, il me prit la main. C'est donc en déambulant main dans la main sur la promenade du front de mer que nous ferons le bilan de nos journées. D'ailleurs, les Marocains étaient tous très chaleureux et les relations avec eux étaient simples, directes et cordiales.

À mon retour à Rabat, je retrouvai Sylvie qui était arrivée en après-midi. Nous avons décidé de profiter de ma mission pour découvrir ensemble le pays. Conseillés par un des membres du groupe, un médecin qui nous reçut d'ailleurs chez lui, nous avons imaginé un périple en voiture, de deux semaines, qui allait nous conduire de la côte méditerranéenne jusqu'au sud désertique. Nous traverserons les montagnes du Rif et de l'Atlas, nous arrêterons dans de charmantes petites villes comme Chefchaouen, avec ses maisons blanchies à la chaux et agrémentées de bleu, et visiterons les somptueuses villes impériales de Meknès, Fès et Marrakech. Nous goûterons la riche cuisine traditionnelle avec ses couscous, ses tajines, ses pastillas et ses pâtisseries. Nous flânerons dans les souks des médinas, examinant les bijoux et savourant les parfums des épices. Et pourtant, Sylvie était morose. Bien sûr, les personnes que nous rencontrions, le plus souvent des hommes qui, contac-

tés par notre médecin-conseiller, nous accueillait dans les villes où nous nous arrêtions, ne s'adressaient presque jamais à elle, respectant la norme établie dans leur culture. De plus, elle n'arrivait pas à apprécier les régions semi-désertiques que nous parcourrions, non plus que l'habitat en terre ocre qu'on y voyait. Cause ou conséquence, elle avait vécu un épisode alarmant de tachycardie, son cœur s'emballant pendant plus d'une heure, alors que nous nous trouvions isolés dans un tout petit village aux portes du désert. Mais, au-delà de l'inquiétude, des contrariétés et des insatisfactions, elle n'était tout simplement pas très heureuse d'être là, seule avec moi. Elle n'avait accepté de faire ce voyage que pour me faire plaisir.

La crise que nous avons affrontée en 1994 était toujours latente. Les années avaient passé sans que les motifs en aient été résorbés. Je le sentais, je le savais, mais craignant par-dessus tout une rupture, je tentais de m'en accommoder. Et puis, nous connaissions tout de même de bons moments en famille. Je goûtais particulièrement deux événements qui se renouvelaient à chaque année : notre voyage de pêche avec la famille de Sylvie, en début d'été, dans le Parc national des Grands-Jardins, et un séjour à l'île aux Basques avec ma famille, à l'automne. Longue de moins de trois kilomètres et large de moins d'un kilomètre, l'île aux Basques est située dans l'estuaire du Saint-Laurent, à quelque deux cent cinquante kilomètres en aval de Québec. Ayant été fréquentée de façon saisonnière par les Amérindiens, puis par les Basques qui s'y installaient pour faire fondre la graisse des baleines qu'ils capturaient, elle offre des vestiges archéologiques. Réserve naturelle accueillant des colonies d'oiseaux migrateurs qui viennent y nidifier, l'île a été achetée par la Société Provancher d'histoire naturelle du Canada, qui en assure la conservation depuis 1929. D'abord avec ma sœur Madeleine et sa famille et plus tard avec toute notre fratrie, nous avons pris l'habitude de louer pour une longue fin de semaine l'un ou l'autre des trois chalets rustiques qui s'y trouvent. Frères et sœurs, beaux-frères et belles-sœurs, neveux et

nièces se retrouvaient sur le quai de Trois-Pistoles, et l'aventure commençait avec la traversée de cinq kilomètres sur le bateau de monsieur Rioux, résidant et maire du lieu. Puis c'était les randonnées dans les sentiers et sur les rochers colorés, les jeux de société, les repas généreux et bien arrosés, et les conversations familières sous le ciel étoilé. Comme pour les voyages de pêche, je revenais de ces séjours à la fois comblé et un peu triste que cela soit déjà passé.

Nos deux garçons vieillissaient. L'aîné, Dominic, à seize ans, terminait son cours secondaire au Collège Saint-Charles-Garnier. En raison de nos valeurs, Sylvie et moi aurions préféré l'inscrire à l'école publique. Il y en avait bien une à l'époque, dans la région de Québec, qui était de très bon niveau, l'école De Rochebelle, qui offrait le programme d'éducation internationale. Cependant, sa renommée était grande, et les places y étaient fort limitées. Or, si Dominic avait très bien réussi dans trois des matières évaluées lors de l'examen d'entrée, soit en mathématique, en culture générale et en habiletés logiques, il en avait été différemment en français. Le fait d'avoir fréquenté une école primaire pratiquant une pédagogie fondée sur l'expression libre l'avait sans doute sur ce point défavorisé : il avait appris à écrire, mais sans pour autant mémoriser les règles grammaticales de façon formelle. Quoi qu'il en soit, comme il n'était pas question de pénaliser notre fils en raison de nos options sociopolitiques, nous nous étions rabattus sur l'école privée qui nous apparaissait la plus intéressante, l'ancien Collège des Jésuites, rebaptisé Collège Saint-Charles-Garnier. Bien encadré, Dominic y fera de bonnes études, mais sans trop se forcer. Il en sera de même au cegep. Jusqu'à l'université, il se souciera d'abord des copains, qui seront nombreux à apprécier sa joie de vivre communicative, et s'intéressera davantage aux motos et aux sports extrêmes qu'aux études, assumant toutefois avec persévérance les petits boulots lui permettant de gagner les sous nécessaires à la pratique de ses activités. Toujours prêt à se lancer dans une nouvelle aventure – il participera ainsi à un échange d'élèves

qui le conduira en Australie pour un séjour de trois mois –, il ne s'investira à fond dans sa formation qu'une fois inscrit en génie à l'Université Laval.

Plus studieux, François s'était par ailleurs quelque peu ennuyé à l'école régulière, pendant les trois dernières années de son primaire. Mécontente de certains de ses comportements, une de ses enseignantes nous avait contactés pour nous aviser de son manque d'obéissance et de l'arrogance qu'il manifestait parfois. Ayant admis que nous n'avions pas éduqué nos garçons dans un respect inconditionnel de l'autorité, je lui avais conseillé de faire davantage appel à la collaboration de François. J'avais par ailleurs discuté avec celui-ci, lui expliquant qu'il valait mieux mettre nos talents au service des autres plutôt que de chercher à les affirmer de façon hautaine et blessante. Quelques temps après, j'ai reçu un nouvel appel de l'enseignante en question. Elle avait eu la bonne idée de demander à François d'aider un de ses camarades qui éprouvaient des difficultés singulières dans certaines matières. Pendant les mois qui ont suivi, François s'arrêtera deux à trois fois par semaine, après la classe, chez l'élève en question, pour le seconder dans ses devoirs et ses leçons. Ayant pu accéder à l'école De Rochebelle, François tirera un grand profit de l'enseignement remarquable qu'il y recevra. Il y cultivera aussi des amitiés durables, lui qui était au départ moins sociable que son grand frère. Tout en se consacrant à ses études, et en s'adonnant à des lectures qui vont lui permettre de se doter d'une culture générale fort étendue, il s'engagera pendant plusieurs années dans le mouvement scout. De caractères et de goûts passablement différents, les deux garçons n'étaient pas à l'époque très proches l'un de l'autre. Cela viendra heureusement avec la maturité, leur rivalité se métamorphosant en taquinerie, à l'image de la parenté à plaisanterie que l'on retrouve dans certaines sociétés africaines.

Mais revenons pour l'instant à l'année 1999, à propos de laquelle j'ai dit, sans plus, que j'étais revenu à l'ENAP. Et pourtant, ce retour n'a

pas été des plus facile. En avril, l'École avait ouvert un concours pour deux postes de professeur dans le domaine de la science politique. Par l'entremise de Marcel Proulx, Pierre De Celles s'était assuré que j'en sois informé et j'avais posé ma candidature. Étant en voie de terminer mon doctorat – il ne me restait qu'à soutenir ma thèse –, j'étais admissible, et je fus convoqué à la fin du printemps à une entrevue avec le comité de sélection. Le soir même de mon entrevue, je reçois un appel de Marcel qui m'avise que je n'ai pas été retenu. Souhaitant rajeunir le corps professoral, le jury a préféré deux jeunes politologues qui présentent, sinon un meilleur profil que le mien, tout au moins une espérance de vie professionnelle plus longue que la mienne. Dans les faits, peu attachés à la mission particulière de l'ENAP, les deux jeunes en question quitteront celle-ci après quelques années seulement pour aller poursuivre leur carrière dans des milieux plus traditionnels, Éric Montpetit à l'Université de Montréal, Christian Rouillard à l'Université d'Ottawa. J'allais encore une fois devoir faire appel à ma capacité de résilience. Toutefois, Pierre De Celles me faisait dire de ne pas me décourager, qu'il allait trouver le moyen de me ramener à l'École. Et effectivement, à la fin de l'automne 1999, obtenant un congé sans solde du SCT, j'étais engagé comme chargé de cours, Pierre espérant régulariser ma situation aussitôt que possible.

J'entrais par la petite porte, mais j'y étais. La tâche d'un professeur comporte différents volets : enseignement, recherche, publication, intervention dans la communauté, contribution au fonctionnement de l'université. Mon idéal était de développer mes capacités afin de pouvoir relever progressivement les défis reliés à chacun de ces volets. Mais persuadé que l'enseignement constitue la première fonction à assumer, et convaincu que j'y gagnerais par la suite du temps pour la recherche et les autres activités, j'ai mis beaucoup d'énergie au cours de mes premières années comme professeur dans l'élaboration des contenus et du matériel pour mes enseignements dispensés dans le cadre des études créditées ou dans celui du perfectionnement. Comme me le disait Mar-

cel Proulx, il me fallait me constituer un « fonds de commerce ». La première charge d'enseignement qui m'a été confiée concernait le cours *Principes et enjeux de l'administration publique*. Obligatoire pour tous les diplômés de deuxième cycle offerts par l'École, ce cours vise à permettre à l'étudiant d'acquérir une bonne compréhension de l'environnement politico-administratif qui prévaut dans le secteur public. Il était donné par plusieurs professeurs, et comme il en va en milieu universitaire, chacun le professait à sa façon. M'inspirant particulièrement de la version qu'en avait façonnée André Larocque, un ancien haut fonctionnaire du gouvernement québécois dont j'appréciais le jugement, je me mis au travail pour élaborer la mienne. J'avais profité du mois de décembre pour prendre un peu d'avance, mais à compter de janvier, mon cours débutant, j'ai dû me démener pour suivre le rythme.

En plus de faire appel à la perspective institutionnelle ainsi qu'à celle du management public, j'avais choisi d'emprunter à plusieurs disciplines dont l'anthropologie, la philosophie, la sociologie et l'économie politiques. Au fil des quatre années suivantes, influencé par les appréciations faites par les étudiants, je produirai successivement quatre moultures du cours. La dernière se présentera en six modules traitant dans l'ordre les thématiques suivantes : les caractéristiques de la société démocratique moderne mise en comparaison avec les types de sociétés préexistantes; les dimensions juridique et institutionnelle de l'État démocratique (État de droit, formes d'État et régimes de gouvernement); la participation citoyenne dans le choix des gouvernants et le débat public; les défis contemporains rencontrés par les États démocratiques : la mondialisation, l'affirmation des droits individuels, les revendications identitaires; les mise en place et mise en cause de l'État social ou État-providence; les modes d'organisation et de fonctionnement des administrations publiques. En plus des supports visuels de type Power Point et du recueil de textes, je rédigerai des textes de base pour chacun des modules, textes que les étudiants devaient lire préalablement aux

séances. Celles-ci comportaient tour à tour un exposé magistral, une réflexion individuelle et en équipe portant sur des questions proposées et une discussion en plénière. M'efforçant de fournir la meilleure des performances – comme au théâtre, je terminais mes exposés trempé et à bout de souffle –, j'éprouvais un plaisir intense à enseigner. La plupart des étudiants apporteront une participation significative. Appréciant le cours, plusieurs noteront que tous les citoyens devraient avoir la chance de suivre une telle formation.

En l'année 2000, je commençai également à répondre à des demandes d'intervention qui m'étaient adressées en raison de ma connaissance de la fonction publique québécoise : formation d'une journée portant sur l'environnement gouvernemental destinée aux professionnels et aux cadres nouvellement arrivés au ministère des Relations internationales; conférence touchant la modernisation de la fonction publique québécoise et ses enjeux devant le personnel de la Société de l'assurance automobile du Québec; préparation et animation de journées thématiques se rapportant à cette même question de la modernisation de la fonction publique et organisées, dans un cas, par l'Institut de la gestion financière du Canada-section de Québec et dans un autre par le groupe des gestionnaires de ressources de la fonction publique québécoise. Soignant la préparation de ces diverses interventions, j'y consacrais passablement de temps. Mais en cela aussi, je poursuivais la constitution de mon fonds de commerce. Aspirant à devenir professeur agrégé, je devais par ailleurs entreprendre des publications, prioritairement pour des revues avec comité d'arbitrage. Je tirai de ma thèse un premier projet d'article qui paraîtra dans la revue *Administration publique du Canada* au printemps 2001 et qui me vaudra le prix Roland Parenteau 2002, prix qui souligne le meilleur article en français paru au cours d'une année. Je rédigeai de plus un chapitre concernant la formation à la gestion des ressources humaines que nous avons dispensée au Maroc, chapitre qui allait figurer dans un livre paru en 2002 aux Presses de l'Uni-

versité du Québec et intitulé *Enseigner le management public : Expériences internationales*. Autre incontournable dans le métier, je présentai une communication en lien avec ma thèse dans le cadre du Congrès de l'ACFAS. J'avais enfin élaboré et animé, à Cotonou, en février 2000, trois séminaires relatifs à la clarification des missions de l'État béninois, destinés respectivement au Conseil des ministres, aux secrétaires généraux et directeurs de cabinet, et à un groupe de cadres devant piloter l'opération de révision des missions. Cette dernière intervention allait connaître des suites, sur lesquelles je reviendrai.

À l'automne 2000, jugeant que mes réalisations le justifiaient, Pierre De Celles entreprit une nouvelle tentative pour régulariser ma situation. Il recourut à la procédure spéciale qu'il avait utilisée antérieurement pour intégrer au corps professoral les conseillers en perfectionnement de l'École qui avaient passé leur doctorat. Je complétais mon dossier et me présentai devant un comité d'évaluation formé pour l'occasion. Cependant, l'assemblée professorale refusa d'approuver la recommandation positive de ce dernier. Sans surprise, compte tenu de ce que sont parfois les humains, l'argument à l'effet que je devais me présenter à un concours ouvert à tous et non profiter d'une procédure spéciale avait été le plus fortement soutenu par ceux qui avaient antérieurement bénéficié d'une telle procédure. Pour se dédouaner, certains de ceux-ci tentèrent de me convaincre qu'il valait mieux pour moi entrer par la grande porte. C'est ce que je ferai. Le 22 janvier 2001, je me présenterai de nouveau à un concours ouvert par l'École et je serai finalement retenu!

LES FRUITS DE LA MATURITÉ

En ce mardi midi, Diane Jean, secrétaire du Conseil du trésor, et moi sommes attablés à une terrasse qui donne sur l'avenue Atlântica, à Rio de Janeiro. Après nous être baladés le long de la fameuse plage Ipanema en matinée, nous sommes à prendre le lunch avant d'aller nous préparer pour quelques rencontres devant précéder le début de la conférence internationale à laquelle nous sommes venus participer. Jetant distraitement un œil sur la télévision installée à l'intérieur du restaurant où nous nous trouvons, Diane laisse échapper une remarque à propos des films catastrophe produits par le cinéma américain. Mais quelques minutes plus tard, troublée, elle s'exclame : « Louis, ce n'est pas un film, c'est CNN ». Me retournant, je découvre à mon tour les images saisissantes de l'effondrement des tours jumelles du World Trade Center de New York.

Un an auparavant, les gouvernements du Québec et de l'État de Rio de Janeiro avaient décidé de développer leur coopération en matière de réforme administrative et de formation des gestionnaires, et d'y associer des institutions, dont l'ENAP. C'est dans le cadre de cette relation bilatérale que Diane, secrétaire du SCT, et moi, professeur à l'ENAP, avons été invités à participer à la Conférence internationale sur la modernisation et la restructuration du secteur public organisée conjointement par le secrétariat d'État à l'Administration et à la Restructuration de l'État de Rio de Janeiro, le département d'études politiques de l'Université d'État de Rio de Janeiro et le Comité de recherche sur les politiques publiques et l'administration de l'Association internationale de science politique.

Malgré l'atmosphère assez particulière dans laquelle nous baignons, la conférence se déroule comme prévu, et les discussions avec des chercheurs reconnus comme Christopher Pollitt, dont j'appréciais beaucoup les apports touchant les réformes administratives, sont très intéressantes. Le dernier jour, en après-midi, Diane présente sa communication portant sur l'implantation de la Loi sur l'administration publique. Puis c'est à mon tour d'entretenir les quelque cent cinquante participants au sujet du modèle québécois de gouvernance. Mais au beau milieu de mon exposé, quelqu'un s'approche de la tribune et m'avise que je dois quitter immédiatement. Je présente mes excuses à l'assemblée, et je cours à ma chambre d'hôtel pour y quérir ma valise. C'est que l'on nous a trouvé des places sur le premier avion d'American Airlines à reprendre la route vers les États-Unis. Soumise à la pression de son ministre qui n'avait accepté qu'avec réticence qu'elle s'absente quelques jours pour venir à Rio, Diane en est fort soulagée. Car les agences prévoyaient une reprise très lente du trafic aérien international et nous ne disposions d'aucune forme de priorité sur les vols à venir. Heureusement pour nous, des passagers apeurés ont annulé. Il en sera de même sur le premier vol d'Air Canada à rallier Toronto depuis Miami. Il nous faudra toutefois quelques heures avant de repérer des agents de cette dernière compagnie dans un aéroport bondé de gens qui y campaient, pour certains, depuis plusieurs jours. Et il va sans dire que nous avons dû nous plier aux nouvelles mesures de sécurité, celles qui allaient dorénavant s'imposer partout dans le monde.

Dans ma conférence, inachevée, de Rio, j'avais donc abordé la question de la gouvernance, à propos de laquelle j'avais initié un cycle de recherche l'année précédente. Pierre De Celles rêvait depuis longtemps de constituer à l'ENAP des regroupements thématiques de chercheurs, mais les professeurs ne s'étaient jamais montrés très enthousiastes. Tentant de rallier les nouveaux venus à

son idée, il m'avait demandé d'approcher les deux jeunes professeurs qui avaient été embauchés en 1999, Éric Montpetit et Christian Rouillard, dans le but de créer un collectif de recherche sur la gouvernance, un thème d'une grande actualité à l'époque. Suivant une mode anglo-saxonne, on s'était en effet mis à parler de gouvernance d'entreprise puis, sous l'influence d'organismes internationaux telle la Banque mondiale, de gouvernance politique, que celle-ci s'exerce au niveau national, local, régional ou même mondial. Comparée aux notions plus classiques de gestion, de gouverne ou de gouvernement, celle de gouvernance ajoutait la dimension d'un partage dans la direction d'une entreprise ou d'une société. Concernant l'entreprise, on avait vu effectivement émerger un nouvel agencement entre le pouvoir des actionnaires et celui de la direction, agencement fondée sur de nouvelles règles de transparence, de participation, de surveillance et de contrôle. Mais qu'en était-il de l'État? Pouvait-on parler de gouverne partagée comme d'une nouveauté pour ce qui concerne l'État démocratique qui, par définition, implique la participation citoyenne?

Dans les faits, on pouvait constater que des responsabilités autrefois dévolues à l'État étaient progressivement partagées avec d'autres acteurs et qu'émergeaient ainsi de nouvelles articulations entre l'État, les marchés et la société civile. Parallèlement aux réformes administratives qui visaient l'obtention de gains d'efficacité et d'efficience par le renouvellement des modes de gestion, de nombreux États s'étaient en effet engagés dans la voie de la gouvernance en pratiquant la décentralisation, le recours aux secteurs privé et associatif (par la sous-traitance, la privatisation, mais aussi l'établissement de partenariats), et l'approche participative. Toutefois, si un certain nombre de tendances communes s'affirmaient, il n'y avait pas nécessairement convergence vers un même modèle de gouvernance, contrairement à ce que souhaitaient certains émules

du modèle anglo-saxon. Même en s'en tenant aux pays occidentaux, les modèles nationaux demeuraient très variés.

Par sa mission, l'ENAP se devait d'être un lieu privilégié permettant de développer la réflexion et d'éclairer les acteurs par rapport à cette problématique. La recherche portant sur la gouvernance exercée par l'État nous apparaissait d'autant plus nécessaire que se poursuivaient au Québec des débats fort animés concernant la place et le rôle de l'État entre les tenants et les opposants du modèle d'État social et interventionniste qui y avait été mis en place à partir des années 1960. À l'automne 2000, Éric, Christian et moi avons donc lancé un programme de recherche comparative sur les différents modèles de gouvernance. Il va sans dire que le terme modèle n'était pas compris au sens de référence normative ou d'objet d'imitation, mais plutôt comme une variété particulière définie par un ensemble ou un arrangement de caractères plus ou moins spécifiques. Comme premier jalon, nous avons choisi de procéder à une analyse sommaire de quelques pays présentant en la matière des profils contrastés. Je me suis pour ma part concentré sur le modèle de gouvernance à la française, Éric et Christian se penchant, si ma mémoire est bonne, sur les cas britannique, américain et allemand. Nous avons présenté les résultats de nos analyses en mai 2001 dans le cadre du 69^e Congrès de l'Association francophone pour le savoir (ACFAS), le rendez-vous annuel des chercheurs québécois.

M'engageant davantage que mes deux confrères – ils abandonneront d'ailleurs bientôt le projet pour se livrer à d'autres recherches, et le collectif n'aura pas de suite –, je m'étais attaché à élaborer un outil d'analyse comparative des différents modèles de gouvernance. J'avais retenu comme dimensions essentielles d'un modèle les modes d'insertion et d'intervention d'un État dans les domaines économique et social, et la représentation de l'État ou l'idée de l'État qui fonde et justifie ces modes. J'en arrivais ainsi à

distinguer les trois figures de gouvernance suivantes : un État minimal, de type laisser-faire, qui accorde un rôle déterminant aux marchés et au libre choix des consommateurs par rapport aux autres formes de coordination, et qui limite pour l'essentiel sa protection aux plus faibles; un État interventionniste, qui joue un rôle stratégique dans le développement de l'économie nationale, et qui, sur la base de droits sociaux reconnus et dans une volonté de garantir à chacun un traitement égal, assure directement et de façon centralisée la prestation de nombreux services en matière de santé et d'éducation et indemnise les individus inactifs ; un État subsidiaire, de type facilitateur, qui accompagne les initiatives économiques plutôt que de s'y substituer, et qui aide les groupements de la société civile à se structurer et les soutient afin qu'ils exercent des fonctions qui seraient autrement revenues à l'État ou au marché.

Le rapport État-société d'une société donnée tient bien sûr à la trajectoire de cette société et aux rapports de force qui y ont joué historiquement et qui ont donné naissance à une culture politique et à des arrangements institutionnels particuliers. J'aurais pu poursuivre mon étude en cherchant à cerner les raisons qui expliquent, par exemple, que les États-Unis se rapprochent de l'État minimal, alors que la France et la Suède tendent respectivement vers l'État interventionniste et l'État subsidiaire. Toutefois, pour des motifs évidents tenant à la connaissance que j'en avais et à l'intérêt que j'y portais, j'ai choisi d'approfondir le cas du Québec. Le modèle québécois avait beaucoup évolué au cours des cinquante années précédentes. Jusqu'en 1960, et nonobstant les efforts du gouvernement fédéral pour implanter des programmes sociaux universels, prévaut au Québec l'État minimal tel que reçu en héritage de la Grande-Bretagne. Le libéralisme classique domine : Église catholique, élite locale et grandes entreprises anglophones ou étrangères s'opposent unanimement à toute intervention directe de l'État, que ce soit dans l'écono-

mie ou dans le social. En 1960, on assiste à la rupture réalisée dans le cadre de la bien nommée « Révolution tranquille ». S'opère alors le passage d'un État minimal à un État beaucoup plus institutionnalisé qui s'affiche et s'affirme comme étant l'acteur principal de l'émancipation et du progrès du peuple canadien-français. L'État élargit son champ d'intervention et prend le leadership dans les domaines économique, social et culturel. L'État-social se déploie, un État qui redistribue largement et qui intervient dans des domaines autrefois réservés à l'Église : l'éducation, la santé et l'assistance sociale. Sans remettre en question le rôle et la place des acteurs privés mais conscient de leurs importantes faiblesses, l'État intervient également de façon beaucoup plus dynamique dans l'orientation de l'économie, développant des moyens de coordination et de soutien sans précédent en Amérique du Nord, entre autres en matière de financement.

Ce modèle de gouvernance fondé sur l'interventionnisme étatique prévaudra de 1960 à 1985. À la fin de cette période, le Québec n'échappe pas à la crise structurelle qui affecte l'économie mondiale, et plusieurs s'interrogent sur la pertinence de revoir la place et les modes d'action d'un État qui, depuis les années 1960, exerce un leadership vigoureux dans les domaines économique, social et culturel. Car l'élargissement du rôle de l'État qui est intervenu dans le cadre de la Révolution tranquille n'a pas été sans conséquences : augmentation substantielle des dépenses publiques, accroissement de la dette et du déficit, bureaucratisation de l'administration publique, centralisation accrue, dépendance croissante des citoyens envers l'État. Ces divers effets se sont fait davantage sentir à partir du début des années 1980. Entre 1982 et 1985, le gouvernement péquiste essaie bien de dépasser l'approche hiérarchique pour aller vers une approche partenariale. Mais il fait face, d'une part, à des syndicats repliés sur une stratégie défensive et, d'autre part, à des milieux d'affaires atteints par la montée du paradigme néolibéral.

Certains ministres, provenant de ces milieux d'affaires et membres de la nouvelle équipe gouvernementale libérale arrivée au pouvoir en 1985, prônent activement un retour à l'État minimal : privatisation des sociétés d'État, déréglementations économiques et sociales, allègement de l'appareil de l'État.

Le Québec aurait pu alors connaître une réforme radicale, mais tel n'a pas été le choix. Conscient de la prégnance du modèle de gouvernance existant – ayant d'ailleurs participé à son institutionnalisation au cours de ses premiers mandats dans les années 1970 – et appréhendant un conflit social majeur, le premier Ministre Bourassa, appuyé par plusieurs de ses ministres, prend sa distance à l'égard du changement projeté. Il y aura bien quelques privatisations, mais les premières années du nouveau gouvernement seront surtout marquées par un certain attentisme, la question constitutionnelle (l'Accord du lac Meech) requérant alors toute l'attention des dirigeants politiques. Il faut ajouter que la situation québécoise, comme la situation canadienne d'ailleurs, ne présentait pas le caractère d'impasse qu'ont connu des pays comme la Nouvelle-Zélande et le Royaume-Uni.

Malgré sa relative résistance à se tourner vers le moins d'État, le gouvernement Bourassa tenait par ailleurs un discours affirmant la nécessité de passer d'un État interventionniste à un État catalyseur, accompagnateur, animateur ou facilitateur. Le premier ministre Bourassa recourra même au concept d'État subsidiaire pour décrire la situation projetée. Par la suite, ce qui pouvait sembler n'être au départ qu'un slogan a pris de plus en plus de consistance du fait des initiatives de nombreux acteurs provenant d'abord des régions et des mouvements syndicaux, coopératifs et communautaires, puis des milieux institutionnels et patronaux. Gravement ressentie, la récession du début des années 1990 va pousser les acteurs à s'ouvrir davantage à de nouveaux compromis et permettre au gouvernement d'entamer la

transition vers un État-partenaire, un État qui ne prétend plus définir à lui seul le bien commun. Après une première année essentiellement consacrée à la tenue d'un second référendum, le nouveau gouvernement élu en 1994 continuera sur cette lancée. On assistera à un approfondissement et à une institutionnalisation graduelle de la concertation et de la participation de tous les acteurs socio-économiques à la formulation et à la mise en œuvre des stratégies de développement socio-économique. Dans le nouveau contrat social sur lequel reposait le modèle de gouvernance en émergence, la solidarité et la cohésion étaient toujours fortement valorisées, mais elles se conjuguèrent désormais davantage tout autant avec la participation qu'avec l'initiative et l'entrepreneuriat. Il faut par ailleurs noter que ces deux dernières vertus n'étaient pas perçues comme n'étant que de l'ordre de l'individuel. Dans les nouveaux arrangements institutionnels qui s'élaboraient, les acteurs collectifs jouaient un rôle clef, dont les associations et les groupes communautaires qui s'étaient joints aux milieux syndicaux et patronaux dans plusieurs lieux de concertation.

Ainsi qu'on le verra plus loin, cette transition vers un État subsidiaire a été carrément stoppée avec l'arrivée du Gouvernement Charest, en 2003. Mais elle était toujours en cours en 2001, au moment où je complétais la première phase de mon étude sur la gouvernance. Et c'est sur la base de celle-ci que j'ai présenté une communication dans le cadre du 24^e Congrès de l'Institut international des Sciences administratives (IISA) tenu à Athènes, en juillet 2001. Comme il en est pour tout professeur d'université, un montant d'argent m'était réservé annuellement afin de me permettre de participer à des séminaires, des colloques ou des congrès où sont exposés et discutés nos résultats de recherche. J'avais choisi de prendre part au congrès annuel de l'IISA en raison de son caractère d'association axée sur l'administration publique. Le fait que le congrès ait lieu à Athènes,

une ville dont je rêvais depuis l'adolescence, n'était évidemment pas pour me déplaire. Le centre-ville m'apparut quelconque, mais je fus impressionné par l'Acropole que je visitai la veille du colloque en compagnie de deux confrères avec qui je venais de lier connaissance. L'un, Abdoulaye Camara, était directeur général de l'ENA du Sénégal, l'autre, Dominique Darbon, était professeur à Sciences Po Bordeaux. Nous passerons de bons moments ensemble, et j'établirai une relation chaleureuse et durable avec Dominique, dont l'estime m'aidera à surmonter mon sentiment d'imposture, cette intime conviction que je n'étais pas celui qu'il m'aurait fallu être pour occuper légitimement ma place de professeur. Je profiterai de la dernière journée avant mon retour à Québec pour effectuer avec d'autres congressistes une agréable croisière dans des îles situées à proximité du continent.

À l'hiver 2001, tout en m'adonnant à ma recherche sur la gouvernance, et en préparant mes communications pour les congrès, j'avais tiré de ma thèse un deuxième projet d'article que j'avais envoyé à la revue *Recherches sociographiques*. Après quelques mois, je reçus une réponse négative. Alors que pour l'article que j'avais fait parvenir l'année précédente à la revue *Administration publique du Canada*, on m'avait simplement demandé d'apporter quelques retouches mineures, dans ce cas-ci, le comité de lecture jugeait que mon texte ne valait tout simplement pas la peine d'être publié. Des professeurs autour de moi avaient beau m'expliquer que cela était tout à fait normal, le taux d'acceptation des projets d'article dans les revues scientifiques étant relativement bas, j'étais littéralement piqué au vif. Je passai les trois ou quatre jours suivants à refondre mon texte, en considérant toutes les remarques qui m'avaient été faites. Puis je transmis aux responsables de la revue la nouvelle version ainsi qu'une lettre d'accompagnement qui précisait la façon dont j'avais pris en compte toutes les critiques formulées par les évaluateurs.

J'exprimais le souhait que la nouvelle mouture soit soumise à ces derniers. Ma démarche était totalement inhabituelle, et pourtant mon vœu fut exaucé. Mon article *Le capital social dans les régions québécoises* paraîtra en 2002. Par ailleurs, au cours de ces mêmes mois de l'hiver 2001, j'avais essayé un autre refus, relativement à un projet de recherche que j'avais déposé au *Centre d'expertise en gestion des ressources humaines*, centre dont j'avais imaginé le fonctionnement en 1999 avec Marcel Proulx, et qui, on s'en souviendra, avait été finalement localisé à l'Université Laval plutôt qu'à l'ENAP. Proposant un suivi des réactions des acteurs de la fonction publique québécoise à l'égard de l'implantation de la nouvelle Loi sur l'administration publique, l'étude visait à éclairer les décideurs politiques et administratifs responsables du pilotage de cette implantation qui devait s'étaler sur cinq ans. Comme on le verra, j'aurai la chance de revenir à la charge avec plus de succès ultérieurement.

Parallèlement à mes activités de recherche et de publication, je poursuivais bien sûr mon enseignement. Au cours des années, je dispenserai mon cours *Principes et enjeux de l'administration publique*, à Québec, à Montréal, à Trois-Rivières, ainsi qu'à Saint-Georges de Beauce. L'École possédant plusieurs campus, et les cours se donnant en soirée, je devais à l'instar des autres professeurs consacrer un temps appréciable à mes déplacements, qui incluaient un coucher lorsqu'il s'agissait de Montréal. Au printemps 2001, à la demande de Marcel Proulx, j'ai également collaboré à l'organisation d'un séminaire multinational regroupant des étudiants en administration publique provenant de la France, de l'Allemagne et du Québec. L'Institut régional d'administration de Lille et un établissement d'enseignement supérieur (une Fachhochschule) de Francfort tenaient annuellement une telle rencontre, et ils avaient eu la bonne idée d'inviter l'ENAP à en être. Après avoir procédé à leur sélection et à leur préparation, j'accompagnerai le petit groupe d'étudiants de

l'École à Ambleteuse, une commune du Pas-de-Calais, où avait lieu le séminaire qui portait cette année-là sur une analyse comparative des systèmes politico-administratifs. J'aurai plaisir à coanimer la session avec les responsables français et allemand, deux hommes excessivement sympathiques, et à découvrir une région qui présente des contrastes marqués, entre les dunes du bord de mer, les monts de résidus miniers (les terrils) de l'arrière-pays et les champs de colza de l'entre-deux. À deux autres reprises, je prendrai part au renouvellement de cette activité. En 2002, à Weimar, les échanges concerneront l'évaluation des politiques, et en 2003, à Lille, le gouvernement électronique.

Mes premiers pas comme professeur avaient été encourageants, et les choses n'allaient pas s'arrêter là. Vers la fin du mois de juin 2001, à l'occasion du traditionnel party de homards de l'École, Serge Belley avait vérifié mon intérêt à prendre sa suite comme directeur de l'Observatoire de l'administration publique. Pierre De Celles avait envisagé cette éventualité avant de se retirer en raison d'une maladie à laquelle il allait malheureusement succomber, et Marcel Proulx, qui assurait l'intérim, m'en avait glissé un mot. L'Observatoire, rappelons-le, avait été mis en place par Diane Wilhelmy en 1994. Après le départ de celle-ci, d'autres hauts fonctionnaires membres de la Mission gouvernementale auprès de l'ENAP en avaient assumé la direction jusqu'à ce que Pierre De Celles, souhaitant une meilleure intégration dans l'École, en confie la responsabilité à un professeur. Louis Borgeat, puis Serge Belley s'en étaient successivement chargés. J'étais prêt à accepter, mais à la condition expresse de pouvoir développer l'Observatoire et non de m'en tenir à gérer l'existant. Marcel, qui allait bientôt être nommé directeur général de l'École, en étant d'accord, je pris en charge le poste à l'automne. Les responsabilités suivantes m'incombaient désormais : assurer la pertinence et la qualité des produits et des services fournis par l'Observa-

toire, maintenir et développer tout autant sa clientèle que son réseau de contributeurs, gérer ses ressources humaines, financières et matérielles. En contrepartie, j'obtenais une décharge d'un cours - sur quatre - par année et d'une prime de 10 % de mon salaire.

Je me joignis donc à la toute petite équipe qui œuvrait à temps plein à l'Observatoire, un professionnel, Nicolas Charest, et une secrétaire, Danielle Landry, auxquels était associé un ancien cadre de la fonction publique, Jacques Auger, qui effectuait des contrats de recherche commanditée pour le compte de ministères et d'organismes gouvernementaux québécois. Leur laissant le soin d'assumer les activités régulières en cours, je m'appliquai au départ à dresser avec eux un état des lieux en vue de définir des orientations stratégiques pour les prochaines années. Depuis sa création, l'Observatoire avait acquis une bonne renommée au sein de la fonction publique québécoise. Se consacrant essentiellement à l'analyse des changements touchant la gestion publique dans les pays de l'OCDE, et mettant à profit des études conduites par des membres de la Mission gouvernementale auprès de l'ENAP, l'Observatoire publiait une revue et deux bulletins trimestriels, intervenait dans des cours dispensés à l'École et organisait à un rythme plus ou moins annuel un colloque, en plus de réaliser certaines recherches commanditées. Nous pouvions nous fonder sur ces bases pour en faire un véritable centre de veille et d'analyse comparative concernant la gouvernance, les politiques publiques et la gestion publique.

C'est ce que nous ferons au cours des années suivantes. Nous allons rationaliser notre veille, précisant nos domaines d'observation, adoptant un processus méticuleux de collecte et de traitement de l'information, et nous dotant d'une nouvelle plateforme pour notre bulletin électronique hebdomadaire, *Observgo*. Nous allons resserrer notre dispositif de communication, ne conservant finalement que la revue, *Télescope*, qui deviendra une véritable publication universi-

taire. Nous allons multiplier le nombre d'abonnés électroniques, de cinquante en 2001 à quelque quinze mille en 2009, atteignant des députés, des gestionnaires publics, des universitaires et des journalistes du Québec et d'autres régions de la francophonie. Pendant quelques années, nous allons même faire paraître *Observo* en version anglaise grâce à une subvention consentie par l'École de la fonction publique du Canada. Sur cette même période, la valeur de nos contrats de recherche commanditée passera de moins de cent mille à un million cent mille dollars, des contrats de nature variée, depuis l'analyse de politiques, de programmes ou de procédés administratifs jusqu'à l'étalonnage ou évaluation comparative, en passant par l'identification de pratiques exemplaires. Et pour accomplir tout ce travail, nous serons en 2009 vingt-quatre personnes à temps plein et trois à mi-temps.

Pour être à même d'effectuer de telles avancées, il nous a fallu vaincre certaines résistances et contourner certains obstacles. Lorsque j'en ai pris la direction, l'Observatoire était doté d'un Conseil d'orientation composé de ses principaux contributeurs passés, principalement des membres de la Mission gouvernementale auprès de l'ENAP. Or, plusieurs de ceux-ci avaient une vision bien arrêtée de la mission de l'Observatoire. Se préoccupant d'abord et avant tout des réformes administratives conduites dans les pays anglo-saxons en vue d'en tirer des leçons pour le Québec, ils ne voyaient pas l'intérêt d'accroître la dimension analytique de nos travaux non plus que le caractère universitaire de nos publications. Ils étaient en outre en désaccord avec le fait d'inclure le Québec dans nos analyses comparatives. Sans trop faire de vagues, j'ai réussi à remplacer ledit Conseil par un Réseau de correspondants ministériels destiné à nous communiquer les besoins et les attentes des administrations, à apprécier nos produits et services, et à les faire connaître.

Les professeurs de l'École posaient eux aussi des défis particuliers. Depuis les tout débuts, et non sans raison, ils avaient perçu l'Observatoire comme étant l'affaire de la Mission gouvernementale auprès de l'ENAP. N'accordant pas une grande valeur académique à ses travaux, ils y contribuaient très peu. Il nous fallait amorcer un cercle vertueux, l'amélioration de la qualité et de la pertinence de nos productions entraînant des collaborations qui allaient en retour concourir à cette amélioration. Nous y sommes arrivés graduellement de façon telle qu'à partir d'un certain moment, les professeurs se plaignaient lorsqu'on ne faisait pas appel à eux pour contribuer, par exemple, à l'un ou l'autre des différents numéros thématiques de notre revue *Télescope*. L'autre défi posé par les professeurs était lié à la volonté de certains de contrôler l'Observatoire par l'entremise de l'Assemblée professorale. Nos succès suscitaient des envies. Dans le but de réfréner celles-ci, je me suis toujours efforcé de me montrer discret, me contentant de répondre aux questions qui m'étaient posées quant à nos activités. En outre, pour conserver notre autonomie, je me suis entendu avec le directeur général, Marcel Proulx, pour relever directement de lui. Cela était pleinement justifié compte tenu du rôle majeur que jouait de plus en plus l'Observatoire dans l'image institutionnelle de l'École et du fait du caractère hautement sensible de ses travaux pour les fins de la relation entre celle-ci et l'organisation gouvernementale. Toujours ouvert à nos initiatives, Marcel nous apportera un soutien constant à travers les années. Diane Wilhelmy elle-même reconnut nos succès. Devenue sous-ministre au ministère des Relations internationales, elle m'invitera en octobre 2002 à venir présenter une conférence concernant la veille stratégique aux membres de sa direction ainsi qu'aux responsables des délégations du Québec à l'étranger. Elle m'écrira par la suite de temps en temps pour me féliciter de nos avancées. Douce revanche...

Avec la multiplication de nos productions et la croissance de notre équipe, je ne pouvais évidemment intervenir au quotidien dans nos diverses opérations. Je choisis de déléguer le plus possible et confia la conduite de chacun de nos secteurs à un des membres de l'équipe : la veille à Nicolas Charest ; la recherche commanditée d'abord à Jacques Auger puis ultérieurement à Pierre Cliche, un ancien haut fonctionnaire ; la publication de notre revue à Marc Cambon, un Français d'origine ayant participé au programme d'échange franco-qubécois de fonctionnaires ; la recherche subventionnée et l'élaboration de banques de données à Benoît Rigaud, un autre Français qui nous venait de la Bretagne ; le secrétariat, incluant les abonnements et le suivi financier, à Danielle Landry, qui avait accédé à un statut de technicienne. Mon degré d'implication variera beaucoup selon les secteurs. Par exemple, alors que j'interviendrai peu dans la recherche commanditée, me limitant à utiliser mes contacts pour décrocher certains contrats dans la fonction publique québécoise dont je connaissais personnellement une bonne partie des dirigeants, je prendrai une plus grande part dans la publication de notre revue, dont j'étais le rédacteur en chef, ainsi que dans l'élaboration de nos banques de données. Au total, je consacrerai tout de même à l'Observatoire près du quart de mon temps de travail, soit le double de ce que je devais normalement lui accorder. Mais le développement d'un tel centre était extrêmement stimulant et ne m'empêchera nullement d'accomplir les autres tâches que j'avais à cœur de réaliser.

À l'automne 2001, au moment où je prenais en charge l'Observatoire, je me suis engagé pour une dernière fois dans une formation concernant la gestion des ressources humaines. L'intervention au Maroc s'était terminée au mois de février précédent, alors que j'étais retourné à Rabat en compagnie de la responsable de la coopération internationale à l'École, Madeleine Moreau, et d'un haut fonc-

tionnaire du SCT, François Giroux. Avec la partie marocaine, nous avons dressé un bilan et exploré les futures collaborations possibles, mais celles-ci ne s'étaient finalement pas réalisées. C'est de la Russie que nous était parvenue une nouvelle demande, plus précisément de l'Académie de Saratov, dont un professeur, un francophile entretenant déjà une relation avec l'Institut régional d'administration de Lille, s'était montré intéressé par le management à la nord-américaine. Il s'agissait de dispenser une formation de cinq jours à des professeurs de l'Académie et des cadres de l'administration publique russe.

Marius Plante, un expert du SCT avec qui j'allais faire équipe, et moi arrivons à l'aéroport de Moscou le vendredi 23 novembre en fin de soirée. Nous mettons un temps fou à trouver un taxi qui accepte de nous prendre en charge pour un prix raisonnable – nous paierons quatre-vingts dollars US plutôt que les cent vingt exigés par les autres, alors qu'à notre retour à l'aéroport, deux jours plus tard, le taxi commandé par notre hôtel ne nous en chargera que soixante... Le lendemain, nous baladant dans une ville recouverte d'une neige boueuse que des femmes balayaient pour en dégager les trottoirs, nous longerons de larges avenues que nous traverserons en empruntant des passages souterrains remplis de petites boutiques. Je serai impressionné par la place Rouge et le Kremlin, que je parcourrai en ayant en tête la chanson de Bécaud : « La place Rouge était vide, devant moi marchait Nathalie... ». Mais c'est sans doute ma visite à la cathédrale du Christ-Sauveur qui m'a le plus ému. Nous étions le dimanche matin, et dans cette église tout récemment reconstruite – elle avait été détruite sous Staline –, le patriarche, dont c'est le siège, célébrait une liturgie d'une solennité toute impériale et accompagnée de chants sacrés d'une rare beauté.

Ce même dimanche, en fin d'après-midi, nous montons dans un avion en empruntant, chose particulière, un long escalier intégré

à sa structure et placé sous le ventre de l'appareil. Ville fermée aux étrangers à l'époque de l'URSS en raison des importantes industries militaires qui s'y trouvaient, Saratov est située à quelque sept cents kilomètres au sud-est de Moscou. Toujours visibles dans l'hôtel où l'on nous installe, les marques laissées par la période soviétique se donneront à voir, entre autres, dans la surveillance appuyée que des dames exerceront vingt-quatre heures par jour sur notre étage. Les chambres sont surchauffées au point où je passe mes nuits en nage, même en laissant grande ouverte la fenêtre par laquelle se glissent des flocons tourbillonnant. Nous aurons également droit à des petits déjeuners étonnants, faits de viandes froides et de salade *russe* (salade composée de dés de légumes liés à la sauce mayonnaise), de plats en sauce, et de thé noir très fort. Heureusement, nous prendrons les autres repas de la journée à la salle à manger du gouverneur de l'Académie où nous goûterons des plats savoureux et variés. Partageant cette cuisine avec nous, le professeur qui nous avait fait venir et une de ses assistantes se révéleront des hôtes chaleureux et très attentionnés. Ils nous accompagneront tout au long de notre séjour, que ce soit au théâtre municipal pour un concert (une activité à caractère populaire en Russie), au restaurant pour déguster caviar et vodka, dans des boutiques pour acheter quelques souvenirs comme de superbes poupées russes, ou simplement sur une terrasse bondée de gens pour y prendre un verre sous la neige, les Russes ayant, semble-t-il, apprivoisé depuis longtemps cet hiver face auquel les Québécois se montrent encore bien frileux.

Dans le séminaire, nos deux hôtes, parfaitement bilingues, nous serviront d'interprètes, et je me découvrirai une facilité à adapter mon débit à une telle situation. Alors que mon confrère Marius allait traiter d'aspects plus techniques touchant les diverses fonctions de la gestion des ressources humaines, j'aborderai pour ma part l'évolution de cette dernière, en expliquant tout d'abord comment

l'État démocratique moderne a pu répondre à ses besoins administratifs croissants par l'introduction et le perfectionnement d'un fonctionnement de type bureaucratique. J'expliciterai les principes qui sont à la base d'un tel fonctionnement, et qui permettent d'avoir une administration publique neutre, compétente et au service des dirigeants élus, qui sache œuvrer dans l'intérêt général et, pour ce faire, résister à l'arbitraire et au clientélisme, et qui ait quelque chance d'être efficiente et efficace. J'insisterai sur le fait que le premier défi de nombreux pays est de construire une « véritable » bureaucratie, en tentant bien sûr d'en limiter le plus possible les traits excessifs. J'exposerai ensuite les changements plus récents qui ont été initiés précisément en vue de réduire les inconvénients du modèle bureaucratique et de substituer à la gestion traditionnelle du personnel une gestion des ressources humaines mieux adaptée à la fois aux besoins organisationnels et aux attentes des employés. Me référant à l'apport de Philippe d'Iribarne qui, rappelons-le, avait dégagé dans son étude les logiques sociales qui prévalent en France (la logique de l'honneur), aux États-Unis (la logique contractuelle) et aux Pays-Bas (la logique de concertation), je soulèverai enfin avec les participants la question du type de management pouvant être appliqué en Russie compte tenu de la culture politique qui y prédomine.

Une telle réflexion n'était pas sans incidences. Il faut se rappeler que depuis le début de son développement au XIII^e siècle, l'État russe s'est toujours caractérisé par une indifférence à l'égard de sa société. Sous le joug mongol, de 1240 jusqu'à 1480, les descendants de Gengis Khan traitent les populations comme des vaincus dénués de tout droit, se contentant de prélever un tribut par l'entremise des grands princes de Moscou. Dans la Russie des tsars, ces derniers conforteront le développement d'un système patrimonial dans lequel le royaume est la propriété personnelle du souverain. En 1480, Ivan III dépouille les princes, abaisse les anciennes familles

aristocratiques, soumet les quelques villes libres, se subordonne l'Église orthodoxe qu'il réduit en administration d'État, épouse la nièce du dernier empereur de Byzance et s'arroge le titre de tsar – César – pour légitimer sa suprématie. Ses successeurs maintiendront et perfectionneront cette autocratie, qui n'entend tolérer aucune limitation non plus que se reconnaître aucune responsabilité à l'égard du corps social. Quant à la bureaucratie en charge de l'administration de l'Empire, largement parasitaire et incompétente, elle saura utiliser un flot de règlements tatillons et inutiles comme autant de sources de revenus potentiels par le biais de la corruption. La révolution bolchévique ne va pas améliorer les choses. La continuité sera en effet forte entre la Russie impériale et l'URSS, dans laquelle l'autocratie se fera pleinement totalitaire, et dont l'implosion débouchera sur un développement pathologique. De fait, contrairement à ce que certains avaient espéré, sous Vladimir Poutine, qui s'appropriera le pouvoir russe, l'État demeurera autoritaire, dysfonctionnel et corrompu, n'ayant toujours de comptes à rendre à personne. Pour faire oublier au peuple tout ce qui ne va pas, Poutine multipliera simplement les effets d'une rhétorique nationaliste et belliqueuse, tout en organisant la tenue de rencontres sportives à caractère international.

Mais revenons au Québec où j'ai poursuivi durant l'hiver 2002 mon étude du modèle québécois de gouvernance, m'interrogeant plus particulièrement sur la culture politique qui lui est sous-jacente. La culture politique québécoise, constatais-je, est aujourd'hui de nature tout à fait moderne. Non seulement le principe d'égalité y est au fondement de l'organisation politique, mais il a marqué au cours des dernières décennies les rapports habituels que les personnes entretiennent les unes avec les autres : rapports entre les sexes, rapports entre les membres d'une même famille, rapports entre enseignant et élève, rapports entre patrons et em-

ployés, etc. Les autorités sont devenues purement conventionnelles : qu'elle soit parentale, scolaire ou autre, l'autorité doit désormais justifier ses demandes, rendre raison des règles proposées; l'argument d'autorité, celui qu'utilisaient par exemple les évêques et les curés, ne prévaut plus. La vie en commun s'est décommunautarisée : non pas que les individus aient perdu la capacité ou la volonté de coopérer, mais ils coopèrent désormais dans la mesure où ils le jugent à propos; il est de moins en moins de Québécois qui s'en remettent à quelque organisation que ce soit. Les décisions les plus lourdes de conséquences leur incombant au lieu d'être assumées par le milieu social, les individus sont de plus en plus forcés d'être autonomes, de poser eux-mêmes « leurs » valeurs et de déterminer leur propre biographie. Comme il en est ailleurs, cette nouvelle situation anthropologique n'est évidemment pas sans causer malaises et difficultés aux individus.

Contrairement à ce que certains promoteurs de chartes prétendent, rien de tout cela ne distingue véritablement le Québec des autres sociétés inscrites dans la modernité avancée. Il est pourtant d'autres caractéristiques qui, sans être exclusives au Québec, ont profondément marqué son parcours historique et dont la persistance explique, me semble-t-il, les choix qui ont prévalu en matière de gouvernance depuis les années 1960 jusque dans les années 1990. La valorisation de l'action collective et de la solidarité m'est apparue fondamentale. J'en trouvais une illustration éloquentة dans le mouvement communautaire laïcisé qui a pris son envol depuis les années 1960 particulièrement dans les quartiers défavorisés des grandes villes et dans les régions périphériques. Ce mouvement se fonde sur un modèle d'action et de responsabilité collectives et non sur une philanthropie à caractère individuel. Cela distingue très nettement le Québec du reste du Canada. Il existe à cet égard des différences majeures non seulement en ce qui concerne l'identité et

la structure des secteurs bénévole et communautaire – au Québec, les organismes se définissent d’abord comme agents de mobilisation et de transformation sociales alors que dans le reste du Canada ils se perçoivent comme prestataires de services sinon comme œuvres de charité –, mais également en ce qui touche les relations entre ces secteurs et l’État. En effet, contrairement au gouvernement fédéral qui s’est appliqué à maintenir les organismes bénévoles dans un rôle traditionnel et non politique, le gouvernement québécois a au cours des années 1990 renforcé intentionnellement le rôle de représentation des acteurs communautaires dédiés à l’action sociale et à la défense de droits collectifs. Les organismes communautaires ont été intégrés comme partenaires dans différents forums et structures portant sur le développement économique et social, et ce, au même titre que les syndicats et le milieu des affaires. Ces organismes ont en outre été invités à participer à l’élaboration d’une politique visant à reconnaître et à soutenir financièrement l’action communautaire autonome.

En 2002, je concluais de mon étude que, depuis 1960, la notion de solidarité, profondément implantée dans le tissu social québécois, avait servi de fondement tout autant à l’intervention de l’État qu’à l’action des groupes constitutifs de la société civile. Mais qu’en serait-il à l’avenir? La question se posait, puisqu’à l’époque un débat était engagé concernant l’évolution souhaitable du modèle québécois de gouvernance, débat dans lequel deux des principaux partis politiques, le Parti libéral et l’Action démocratique du Québec, proposaient une série de mesures visant à reprofiler le modèle québécois pour l’aligner sur le modèle dominant en Amérique du Nord. Cela supposait une rupture avec ce qui avait prévalu depuis un demi-siècle. Bien sûr, dans le passé, et du fait sans doute d’être une collectivité neuve, le Québec s’était montré capable d’opérer rapidement des changements majeurs. Mais il y avait eu tout de

même de fortes continuités. L'avenir allait nous dire si la culture politique québécoise avait déjà changé – auquel cas une telle rupture pourrait se faire en douce – ou si l'on pouvait la faire évoluer à l'arrachée pour l'inscrire dans le paradigme néolibéral.

Dans une communication intitulée « Les fondements culturels de la gouvernance : le cas Québécois », j'ai présenté les résultats de cette analyse en juin 2002, à l'occasion de la Conférence annuelle de l'Association internationale des écoles et instituts d'administration (AIEIA) qui se tenait cette année-là à Istanbul. Je serai littéralement ébloui par cette ville qui a été la capitale de trois empires successifs, par son site géographique exceptionnel, par sa basilique (Saint-Sophie) et ses mosquées (mosquée bleue et mosquée de sultan Soliman), par ses palais (Topkapi et Dolmabahçe), par son grand bazar (plus de quatre mille boutiques) et ses lacis de ruelles bordées de terrasses. J'en ramènerai quelques souvenirs, et le goût d'y retourner. Je rédigerai par la suite un projet d'article intitulé « L'étude des modèles nationaux de gouvernance : le cas québécois », que j'acheminerais à la revue *Économie et solidarités*, et qui y sera publié en 2003. Cette revue m'avait été conseillée par Benoît Lévesque, un professeur de sociologie économique à l'Université du Québec à Montréal qui jouissait d'une solide renommée dans les domaines de l'économie sociale et du développement régional et local. J'avais rencontré Benoît en novembre 2002, lors d'un séminaire que j'avais organisé avec le soutien de quelques membres de l'équipe de l'Observatoire. Ayant pour sujet les caractéristiques du modèle québécois de gouvernance et ses mutations, ce séminaire avait réuni pendant deux jours une vingtaine d'universitaires et de praticiens qui avaient partagé leurs analyses touchant l'économie, l'éducation, la santé, la démocratie locale et la situation des finances publiques. Ces analyses avaient été par la suite présentées dans un numéro spécial de la revue *Télescope*. Nous concernant Benoît et

moi, ce premier contact allait déboucher sur une longue et fructueuse collaboration. J'aurai plaisir à côtoyer ce chercheur émérite, de dix ans jour pour jour mon aîné, de qui j'apprendrai beaucoup et qui m'accordera son amitié.

Concurremment à mes travaux de recherche et à l'activité que je déployais à l'Observatoire, l'enseignement m'occupait toujours. À la demande d'Yves Poulin, qui avait pris en charge la direction de la coopération internationale en remplacement de Madeleine Moreau, qui assumait elle-même dorénavant celle des services aux organisations, j'ai ainsi diffusé mon cours *Principes et enjeux de l'administration publique* au Mali, en juillet 2002. Il m'a fallu revoir mes contenus et mon matériel pour les adapter à une version internationale : il n'était, par exemple, plus question de présenter les institutions politico-administratives québécoises, mais plutôt de comparer les différents modèles institutionnels existants. Je prendrai le temps de bien le faire, ce qui me sera en fin de compte très avantageux. Car, l'ENAP s'engageant de plus en plus dans la dispensation de son diplôme de deuxième cycle puis de sa maîtrise dans des pays membres de la francophonie, j'aurai à redonner mon cours à l'étranger à de nombreuses reprises au fil des années suivantes. Déjà, en janvier 2003, je serai à Ouagadougou, au Burkina-Faso, un autre pays de la bande sahélienne. J'y serai confronté à un cas de conscience qui se pose parfois dans notre métier. J'enseignais à un groupe de cadres qui provenaient tous du ministère des Finances, et pour lesquels l'obtention d'un diplôme de l'ENAP pouvait être un atout important dans la carrière. Il me fallait bien sûr évaluer leurs apprentissages. Malheureusement, une des étudiantes a déposé des travaux qui ne méritaient absolument pas la note de passage. Or, il n'y avait pas de reprise possible, et la mettre en échec impliquait son exclusion définitive de la cohorte. Mais ne pas le faire aurait été une façon bien irresponsable de refiler le problème aux professeurs qui allaient assurer les cours suivants, et

aurait finalement contribué à compromettre la valeur du diplôme dans le cas où tous les enseignants auraient fait preuve de la même insouciance. À contrecœur, j'ai dû infliger un échec.

Dans mes premières années comme professeur à l'École, j'accorderai également passablement de temps aux activités de perfectionnement. Lors de mon embauche, en raison de mes expériences antérieures, on m'avait invité à prêter une attention particulière aux demandes émanant de la fonction publique québécoise. Nombreuses, ces demandes m'amèneront à aborder notamment les thèmes suivants : les institutions politico-administratives québécoises, l'évolution du modèle québécois de gouvernance, et la modernisation de la fonction publique québécoise et ses enjeux. Dans le cadre de conférences ou de courtes sessions, je rencontrerai au fil des années des publics variés : cadres de la fonction publique, gestionnaires des réseaux de la Santé et des Services sociaux ainsi que de l'Éducation, juges coordonnateurs de la Cour du Québec, dirigeants syndicaux (de la Centrale des syndicats du Québec, et du Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec), délégations étrangères (de l'Argentine, de la Bavière, du Chili, de la France, du Mexique), ministres (de la Flandre, de Madagascar – le Conseil des ministres au grand complet dans ce dernier cas), nouveaux députés à l'Assemblée nationale, etc. Une journée passée avec ces derniers m'est restée en mémoire.

C'est à la demande du secrétaire général de l'Assemblée que Marcel Proulx, Thomas Boudreau et moi leur avons dispensé une formation le 1^{er} mai 2003, soit deux semaines après l'élection qui a porté au pouvoir le Parti libéral dirigé par Jean Charest. Mis à part celles et ceux qui venaient d'être nommés ministres, les nouveaux députés des différents partis étaient tous présents. Marcel décrivit l'organisation politico-administrative de l'État québécois, alors que Thomas traita des relations des députés avec l'administration. Quant à moi, je

devais aborder les questions de la gouvernance et de la modernisation de la fonction publique. Pour remettre à l'heure les montres de tous ceux et celles qui avaient fait campagne en dramatisant de façon éhontée la situation du Québec, j'avais décidé de présenter un état des lieux des principaux secteurs d'intervention de l'État québécois. Je pris un malin plaisir à démontrer que le modèle québécois était relativement performant, que l'économie du Québec était en progression et que nos systèmes de santé et d'éducation, confrontés à des défis majeurs, évoluaient pourtant dans le sens des tendances internationales les plus favorables. Aux dires de Marcel et de Thomas, ma communication avait été malgré tout appréciée. Je ne pus le constater par moi-même, car j'avais dû quitter hâtivement la session afin de ne pas rater un vol qui allait me conduire au Costa-Rica.

J'avais en effet été invité à prononcer la conférence d'ouverture de la *Conferencia internacional goberabilidad y servicio civil* tenue à San José et organisée conjointement par l'Université du Costa-Rica et le ministère costaricain du *Servicio civil*. J'ai repris pour l'essentiel la communication que j'avais préparée deux ans auparavant pour Rio de Janeiro, et profitant de l'entremise d'un interprète, je m'en suis bien tiré. Par ailleurs, bénéficiant d'un accueil très chaleureux, j'ai pu entrevoir quelques facettes de ce magnifique pays souvent qualifié de « Suisse de l'Amérique centrale ». La veille de l'événement, accompagné d'une jeune professeure de l'université, j'ai parcouru le centre-ville de la capitale, tout en discutant des particularités sociopolitiques (paix sociale, démocratie, État social) qui distinguent fortement le Costa Rica de ses voisins. Les jours suivants, j'ai été pris en charge par le responsable de ma venue, un cadre gouvernemental qui avait fait ses études universitaires au Québec. Nous sommes d'abord allés voir le Poás, un volcan situé à une quarantaine de kilomètres de San José et dont le sommet culmine à plus de deux mille sept cents mètres d'altitude. Aussi, est-ce le souffle court et le cœur battant que j'ai pu

admirer la couleur émeraude du lac acide qui s'y trouve. Puis, accompagnés de sa femme et d'un de leurs amis, un professeur mexicain qui avait lui aussi étudié au Québec, nous nous sommes rendus sur la côte pacifique pour y passer une fin de semaine. Après avoir effectué le trajet sous une pluie torrentielle qui a emporté quelques portions de route, et passé une nuit gorgée du chant assourdissant d'énormes batraciens, j'aurais dû profiter de nos ballades sur les plages et de nos longues conversations, attablés à la terrasse de la villa de nos hôtes. Et pourtant, ce ne fut pas le cas. Imprégné d'une profonde tristesse, j'arrivais tout juste à sauver les apparences.

Contrairement à ma vie professionnelle qui avait pris un essor décisif, ma vie amoureuse s'était étiolée au cours des années précédentes, jusqu'à connaître une rupture déchirante. Ce contraste s'était clairement manifesté une année auparavant, au moment où j'avais été invité à me rendre à Halifax où se tenait le Congrès annuel de l'Institut d'administration publique du Canada. J'allais y recevoir le prix Roland Parenteau, qui, comme je l'ai indiqué, souligne le meilleur article en français paru dans la revue de l'Institut au cours de l'année précédente. Je souhaitais évidemment que Sylvie m'y accompagne, mais elle me signifia simplement qu'elle n'y voyait aucun intérêt. Je m'y rendis donc seul. Le mois suivant, le 24 juin précisément, alors que nous revenions d'une ballade à bicyclette, Sylvie m'informa de son désir de me quitter. Ainsi que je l'avais fait sept ans plus tôt, je tentai de gagner du temps. Je lui proposai d'effectuer tout de même le voyage que nous avions prévu de faire dans l'Ouest canadien à l'occasion de nos vacances, et d'en profiter pour faire le point ensemble. L'idée d'aller dans l'Ouest canadien ne l'enchantait guère, et comme elle rêvait plutôt de retourner en Europe où elle n'était pas allée depuis 1997, nous avons changé nos plans, et sommes partis pour deux semaines au Portugal.

Nous passons une première nuit sur la côte, près de Lisbonne, à Cascais, puis nous descendons plein sud en Algarve. Après avoir admiré les falaises de la pointe sud-ouest de l'Europe et profité d'une jolie petite crique pour nous baigner, nous atteignons Albufeira, où nous avons réservé une chambre pour une semaine. Et là, c'est la déception. Avec ses rues sans charme envahies par une musique insipide et criarde, la ville, ou tout au moins le quartier où nous sommes, ressemble à un Old Orchard Beach ou à un parc à la Disneyland. Nous sommes loin de la petite ville que nous avions imaginée, où nous aurions pu nous reposer et, peut-être, nous retrouver. De retour à notre hôtel, nous avons la chance de tomber sur un jeune réceptionniste qui, comprenant très bien les raisons de notre désappointement, accepte d'annuler notre réservation sans pénalité. Nous entreprendrons le lendemain matin un joli petit périple nous conduisant d'abord le long de la frontière espagnole jusqu'à Marvão, un paisible hameau jouissant d'un site spectaculaire, puis à Porto, avant de nous ramener à Lisbonne par la côte. Ce tour fut riche de découvertes de toutes sortes, paysagères (des panoramas vastes et diversifiés), alimentaires (le porto blanc que nous n'avions jamais goûté), musicales (le fado, exprimant nostalgie et tristesse) ou architecturales (les azulejos, ces carreaux colorés aux motifs extrêmement variés, ou encore ce cloître du monastère dos Jerónimos qui est une véritable splendeur). Mais il fut évidemment trop bref, et s'il nous avait quelque peu distrait, il n'avait rien résolu. Que nous ayons comme toujours du plaisir à voyager ensemble ne pouvait éliminer le mal-être que Sylvie éprouvait à l'égard de notre relation. Son ambivalence la conduisit malgré tout à temporiser, et nous avons poursuivi notre vie commune, moi, encore en attente d'une réponse à mon amour, Sylvie, toujours aux prises avec le poids de cette attente.

Le dénouement est advenu un vendredi soir pluvieux de novembre. Nous étions allés manger au restaurant, ce qui nous était

relativement inhabituel. À ma question angoissée « Ma belle, saurais-tu me dire que tu m'aimes ? », Sylvie me répondit tristement « Non ». Me ressaisissant, je repris en lui faisant observer que s'il y avait la moindre chance de voir un jour notre amour renaître, il nous fallait pour la préserver nous laisser. Comme les mois suivants allaient le démontrer, cette décision, qui m'était cruelle, allait soulager et même délivrer Sylvie. Elle me demandera de l'accompagner pour la visite du logement qu'elle comptait louer – il était entendu que je conservais la maison, dont j'acquerrais sa part – et pour les achats des meubles et des appareils qu'elle devait se procurer. Les fins de semaine, nous procéderons au partage des biens et des souvenirs que nous avons acquis au cours des vingt-deux années précédentes. Toute cette activité se déploiera dans une atmosphère sereine et empreinte d'affection et de tendresse. Puis, en avril ce fut le déménagement, auquel je contribuerai avec les deux garçons ainsi que des frères et des amis de Sylvie. Là, ça y était, la rupture était consommée. Et pourtant, je n'étais pas encore convaincu qu'elle eut été définitive. Sur le chemin du retour à la maison depuis l'appartement de Sylvie, je me permis de m'en ouvrir à François qui, à dix-sept ans, était, me semblait-il, capable de recevoir une telle confiance. Assurément chagrins par la séparation de leurs parents, les deux garçons étaient tout de même en âge de s'en accommoder. Ils allaient au cours de l'année suivante résider en alternance chez Sylvie et chez moi.

Si, selon certains, la solitude à deux est plus douloureuse, il en allait différemment pour moi. J'étais infiniment triste. Je me revois le 27 juin au soir, à la tombée du jour de mon anniversaire, attablé, seul, à la terrasse de la maison. Heureusement, mon copain Gaston a pensé à m'appeler pour m'offrir ses vœux, et, répondant à son invitation, je suis allé passer quelques jours chez lui, à Larouche. Il me fallait me remuer. Tout au cours de cet été, je m'adonnerai comme jamais à la bicyclette, empruntant pratiquement à chaque jour le vieux chemin

du Roi qui longe le fleuve et les rangs qui sillonnent l'arrière-pays de Saint-Augustin. Les soirs, j'irai le plus souvent marcher dans le parc qui borde le rivage à Cap-Rouge. Mais quelle que soit l'activité, et comme j'avais appris à le faire depuis l'adolescence pour pallier les manques et les difficultés, je me laisserai dans tous les cas aller à la rêverie. L'automne venue, pour éviter de sombrer dans la mélancolie, je participerai à quelques reprises à un groupe de rencontre. J'y ferai la connaissance d'une jolie femme, Louise B., que je fréquenterai pendant quelques mois. Cependant, encore dominé par mon sentiment à l'égard de Sylvie, mon cœur n'y était pas vraiment. Aussi, quoique désolé de blesser quelqu'un qui n'y était pour rien, je mettrai fin à cette relation. Le travail me servira encore une fois de refuge.

Depuis avril 2003, le gouvernement Charest sévissait, accumulant les bourdes. Se méfiant des hauts fonctionnaires en poste tout autant que des anciens apparatchiks libéraux, et n'écoulant que les jeunes conseillers inexpérimentés peuplant leurs cabinets, le premier ministre et ses ministres multipliaient les maladroites, annonçant tour à tour la réalisation précipitée de changements majeurs puis, à la suite de fortes résistances exprimées par la population, leur annulation. La méfiance à l'égard des administrateurs d'État tenait à la méconnaissance de la culture administrative prévalant dans la fonction publique québécoise. Car, dans celle-ci, contrairement à ce qui a parfois eu cours dans la fonction publique fédérale qu'avait antérieurement fréquentée monsieur Charest, les administrateurs d'État ne se reconnaissent pas une légitimité propre et sont en général respectueux de la volonté des élus. Quant à la méfiance à l'égard des anciens conseillers seniors de l'ère Bourassa, elle s'expliquait par une volonté de rupture avec le modèle québécois de gouvernance. Convaincu que ledit modèle était non seulement inefficace mais ruineux pour le développement du Québec, monsieur Charest avait fixé comme priorité de « revoir de fond en comble les structures de l'État et les pro-

grammes gouvernementaux ». Présidente du Conseil du trésor, Monique Jérôme-Forget allait piloter ce projet de « réingénierie » de l'État. Épouse de Claude Forget, un membre de l'équipe gouvernementale libérale qui, en 1985, avait prôné sans succès un retour à l'État minimal, elle allait tenter, elle, de réaliser cette réforme radicale. Cette tentative allait pourtant faire long feu.

De façon assez stupéfiante pour une personne qui avait connu la fonction publique de l'intérieur – elle avait été entre autres présidente-directrice générale de la Commission de la santé et de la sécurité du travail de 1986 à 1990 – madame Jérôme-Forget imposa aux ministères une revue générale de leurs programmes qui devait être effectuée en quelques mois seulement. La visée était de cibler un grand nombre de programmes qui pouvaient être abandonnés ou délégués à d'autres intervenants sans effets négatifs notables. Les ministères disposaient de l'été pour procéder, et le Secrétariat du Conseil du trésor devait élaborer par la suite, en quelques semaines, un plan d'action global qui serait déposé au tout début de l'automne. Non seulement le temps imparti était tout à fait insuffisant, mais l'objectif poursuivi était totalement irréaliste. Tout en se pliant à l'exercice, et en notant les quelques suppressions de programmes pouvant être opérées sans trop d'inconvénients majeurs, les ministères firent donc connaître les impacts prévisibles des autres retraits possibles de l'État en matière de sécurité, de santé, d'éducation, de développement économique, d'occupation du territoire, de développement culturel, etc. Mécontente de ces résultats plus que modestes, madame Jérôme-Forget repoussa l'échéance en exigeant une reprise plus *sérieuse* des analyses. Mais, finalement, après deux reports, la résistance du réel l'emportant, elle présentera au printemps 2004 un plan de modernisation qui s'inscrira beaucoup plus en continuité qu'en rupture avec les efforts précédents conduits dans le cadre de la Loi sur l'administration publique.

Le Plan de modernisation 2004-2007 mettra en effet l'accent sur le déploiement du gouvernement en ligne (avec la création d'un guichet unique : Services Québec), l'intégration des services administratifs (avec la création du Centre de services partagés), la diminution et le renouvellement de l'effectif. Persévérant dans sa volonté d'alléger les structures, madame Jérôme-Forget introduira tout de même un processus de réévaluation systématique de la pertinence des organismes. Cependant, du fait que ces derniers ont été généralement créés pour des raisons non seulement valides mais pérennes, le processus en question n'aboutira qu'à quelques fermetures et fusions de tout petits organismes. Créant l'Agence des partenariats public-privé du Québec, la ministre promouvra également cette pratique censée favoriser un meilleur respect des délais et des budgets prévus tout en permettant l'apport de capitaux et de savoir-faire provenant du secteur privé. Ainsi qu'allaient le démontrer ultérieurement certains dérapages majeurs intervenus lors de la construction d'infrastructures routières et d'établissements de santé, cette avenue comportait pourtant de sérieux dangers tels la perte d'expertise des services publics et la dépendance de l'État vis-à-vis du marché, des inconvénients qui entraînent une augmentation des coûts sinon des magouilles et des exactions.

À l'automne 2003, il n'était pas du tout évident que le projet de réingénierie de l'État allait ultimement connaître une réalisation aussi limitée. En outre, le gouvernement semblait vouloir s'attaquer à plusieurs composantes centrales du modèle québécois de gouvernance, notamment celles touchant le soutien au développement économique - l'État devait à son sens se retirer afin de laisser jouer la concurrence et les marchés - et les différentes formes de concertation. En ce dernier domaine, percevant la société civile comme une fédération de lobbys et la démocratie participative comme étant négatrice de la démocratie représentative, le gouvernement allait non seule-

ment mettre en veilleuse plusieurs lieux de concertation, mais abolir les Conseils régionaux de développement, ceux-là mêmes dont j'avais étudié l'action dans le cadre de ma thèse, et les remplacer par des Conférences régionales des élus, affectant ainsi négativement toute la dynamique régionale. Pour justifier ses diverses orientations, l'équipe Charest s'appuyait sur des analyses incomplètes sinon erronées. Le SCT avait par exemple procédé à une comparaison entre le Québec et l'Ontario, s'arrêtant à un instantané montrant les retards que connaissait encore le Québec dans plusieurs domaines, en négligeant non seulement les raisons explicatives de ces retards, mais surtout le fait qu'ils étaient depuis quelques décennies en voie d'être graduellement comblés. À l'encontre de la vérité, mais en accord avec leur idéologie, les gouvernementaux en concluaient que le modèle québécois avait desservi le Québec. Ce type d'argumentation était d'autant plus pernicieux que, depuis les années 1990, un bon nombre de journalistes, ignorant les processus en cours et versant dans le sensationnalisme, n'en avaient que pour les déficiences et les défaillances des institutions québécoises, les amplifiant constamment de façon partielle. À les entendre ou à les lire, on pouvait croire que le Québec était à tous les plans (éducatif, de la santé, économique, politique, de la qualité de vie, etc.) la société la plus mal dotée en Amérique du Nord sinon en Occident.

Comme intellectuel, je souhaitais participer au débat public soulevé par l'action du gouvernement Charest. Je devais toutefois tenir compte d'un certain nombre de contraintes qui s'imposaient à moi. Être professeur à l'ENAP, c'est avoir non seulement le privilège de former des gestionnaires publics, mais également la chance de pouvoir influencer les décisions gouvernementales par ses recherches et ses interventions à titre de consultant. De telles réalisations supposent en revanche d'observer une certaine réserve. Cela était d'autant plus important pour moi qui dirigeais l'Observatoire,

qui était alors en pleine croissance et dont les activités se déployaient d'abord et avant tout au profit de la fonction publique québécoise. Dénoncer ouvertement le gouvernement Charest à la manière d'un baroud d'honneur aurait été extrêmement dommageable tout autant pour notre centre que pour mes possibilités d'action. Mes camarades et moi avons trouvé une astuce. Nous avons établi un partenariat avec les responsables du journal *Le Soleil*, un quotidien de Québec, qui allait nous permettre de publier des analyses présentant des informations factuelles et rigoureuses sur l'État québécois, son administration publique, sa situation financière, ses politiques et ses programmes. Comparant le Québec avec les autres provinces canadiennes et un certain nombre de pays membres de l'OCDE, trois séries de quinze articles chacune paraîtront au cours des trois années suivantes. En 2006-2007, par l'entremise de soixante-deux hebdomadaires régionaux du Québec, nous ferons paraître une quatrième série d'articles mettant cette fois-là en perspective les régions québécoises, notamment les actions conduites par les pouvoirs publics locaux et leurs administrations, en les comparant à la situation qui prévaut ailleurs. Ces différentes analyses seront produites par une petite équipe de chercheurs permanents ou invités de l'Observatoire, notamment des hauts fonctionnaires membres de la Mission gouvernementale auprès de l'ENAP ou professeurs associés à l'École, dont Pierre Bernier qui jouera un rôle-clé dans cette réalisation.

Toujours dans le but d'éclairer le débat public, une équipe de l'Observatoire va s'engager à partir de juin 2004 dans un projet encore plus ambitieux consistant à élaborer une banque d'information sur la structure, la taille et les politiques publiques de l'État du Québec. L'idée m'en était venue à l'automne 2003 à la suite d'une demande formulée par un professeur de l'École, Daniel Maltais, qui cherchait à connaître l'effectif de la fonction publique. En raison de mon expérience antérieure à l'Office des ressources humaines et au

Secrétariat du Conseil du trésor, je savais qu'il s'agissait d'une question complexe et que des chiffres différents circulaient dans les divers organismes centraux sans que, le plus souvent, les bases de leur calcul ne soient expliquées, ce qui donnait lieu à toutes sortes de malentendus lorsqu'on comparait par exemple, involontairement, d'une année sur l'autre, des choses différentes comme le nombre total des personnes à l'emploi avec le nombre d'équivalents à temps complet. Daniel et moi avons convenu qu'il était regrettable que l'ENAP ne puisse fournir des données explicites touchant ce genre de questions. Car, ce qui était vrai de l'effectif l'était également de nombreux autres aspects, puisqu'il n'existait aucun portrait d'ensemble de l'État québécois, ce qui permettait à certains, politiciens ou journalistes, de dire tout et n'importe quoi. Je décidai de tenter de combler ce manque. Mais il me fallait pour le faire me procurer les ressources financières me permettant d'affecter quelques personnes à ce travail d'envergure. Je réussis heureusement à obtenir une subvention de deux cent cinquante mille dollars du Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC) dans le cadre de son programme Soutien aux équipes de recherche. Appuyés au départ par Gilbert Charland, un haut fonctionnaire aussi gentil que rigoureux et méthodique qui était à l'époque à l'École, quelques jeunes professionnels, dont, principalement, Benoît Rigaud, vont se livrer pendant les trois années qui vont suivre à des analyses fouillées prenant en compte les dimensions historique (l'évolution dans le temps) et comparative (une comparaison avec les autres provinces canadiennes). C'est ainsi que sera élaboré le site *L'État québécois en perspective* présentant l'organisation politico-administrative de l'État québécois (organigramme, institutions des pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire), ses effectifs (fonction publique, sociétés d'État, réseaux de la santé et de l'éducation, municipalités, et même fonction publique fédérale au Québec), ses finances (revenus, dépenses, dette), et ses politiques en

matière de santé, d'éducation et de soutien au développement économique.

Notre site sera abondamment fréquenté non seulement par des chercheurs, des étudiants et des journalistes, mais également par des gestionnaires publics. C'est ainsi que les responsables des délégations du Québec à l'étranger l'utiliseront systématiquement pour informer leurs clientèles des réalités québécoises. À partir de 2008, grâce à une subvention obtenue du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), nous allons approfondir et systématiser notre comparaison des modes d'organisation et de fonctionnement des différents États provinciaux canadiens. Les résultats seront présentés sur un nouveau site disponible en versions française (*Les États canadiens comparés*) et anglaise (*Canadian Governments Compared*). L'élaboration de ce nouveau site et la tenue à jour de nos deux sites – nos données et nos analyses devaient être actualisées annuellement – seront rendues possibles grâce à des subventions reçues du Secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes du gouvernement du Québec. Car, au Québec comme au Canada, la capacité de conduire des recherches en milieu universitaire tient aux subventions que les professeurs peuvent obtenir individuellement ou en équipe des différents organismes subventionnaires. La préparation des demandes de subventions exige d'ailleurs un travail considérable et le taux de réussite est relativement bas, surtout lorsque l'on œuvre dans des domaines moins prisés par les pairs qui les évaluent. C'est ainsi que je n'ai pu obtenir une subvention du CRSH que la seule année où un programme dédié à l'administration publique y a été mis en place. Les autres fois, les politologues qui étudieront nos projets n'y trouveront que peu d'intérêt. Lorsqu'il m'arrivera d'être moi-même membre d'un comité scientifique chargé de l'évaluation des propositions de recherche soumises à un organisme subventionnaire, j'aurai le plaisir de pouvoir ouvrir les œillères de certains confrères et

d'influencer les appréciations des projets concernant l'administration publique. Avec les années, l'équipe de l'Observatoire acquerra une compétence reconnue en matière d'étude comparative, ce qu'attesteront, entre autres, l'organisation d'un colloque en mai 2007 dans le cadre du 75^e Congrès de l'ACFAS et la publication d'un article en 2011 dans la revue *Politique et sociétés*, article rédigé par Benoît Rigaud et moi, et intitulé « Comparer l'État québécois : pertinence et faisabilité ».

Une autre recherche, entreprise celle-ci avec Benoît Lévesque, allait également me permettre d'intervenir dans le débat touchant la question du modèle québécois de gouvernance. Comme je l'ai précédemment indiqué, j'avais rencontré ce professeur de l'UQAM lors du séminaire que j'avais organisé en novembre 2002. Il était tout comme moi préoccupé par les menaces qui planaient au-dessus de l'État social qui prévalait chez nous en raison des critiques acerbes émises non seulement par des *think tanks* néolibéraux comme l'Institut économique de Montréal, mais par deux des grands partis politiques existant à l'époque, l'Action démocratique du Québec (ADQ) et le Parti libéral. L'ADQ était dirigée par des membres de la génération qui avait subi de plein fouet certains effets de la crise économique qui avait touché nos économies dans les années 1980-1990 : taux de chômage élevé, difficulté à décrocher un emploi correspondant à sa formation, iniquités intergénérationnelles dans les conditions de travail, etc. Accusant, à tort, nos institutions d'être responsables de cet état de fait, ces militants avaient formulé des propositions de changement relativement radicales. Lors de la campagne électorale de 2003, interviewé par un journaliste du Devoir, je serai un de ceux qui insisteront sur les conséquences potentielles de la rupture proposée. La majorité de la population refusera d'entériner le programme de l'ADQ. Toutefois, s'étant bien gardée de l'annoncer durant la campagne, une autre équipe, celle du gouvernement libéral de monsieur Charest,

allait tenter de l'appliquer. Dans le but de fournir des éléments permettant de soumettre cette entreprise à la critique, Benoît et moi avons initié une recherche sur l'évolution du modèle québécois de gouvernance en recueillant le point de vue d'un groupe de personnes qui avaient été non seulement des témoins, mais également des acteurs importants de cette évolution.

Au fil des mois de mars, avril et mai 2004, nous avons rencontré vingt-huit personnes : anciens premiers ministres et ministres ayant exercé leurs fonctions au cours des deux décennies précédentes et rattachés, à part égale, à l'un ou l'autre des deux partis ayant formé des gouvernements pendant cette période ; anciens hauts fonctionnaires ; leaders de la société civile provenant des mondes associatif, syndical ou de l'entreprise. Ce fut pour nous une expérience inestimable que d'écouter ces protagonistes de la scène politique québécoise nous exprimer sans retenue leurs idées, leurs convictions et leurs sentiments. Dans de longues entrevues d'une durée moyenne de deux heures et demie, nous avons recueilli leurs perceptions et leurs opinions quant à la place et au rôle de l'État québécois. Nos interrogations portaient sur la situation existante, sur les changements significatifs intervenus dans les dernières décennies ainsi que sur l'évolution prévisible et le souhaitable. Quelques-uns le regrettant, tous reconnaissaient la place importante que l'État québécois occupe dans sa société, ce qui le distingue des autres États nord-américains. On expliquait cette particularité par les rôles assumés par cet État comme protecteur de la nation francophone québécoise, minoritaire en Amérique du Nord, et comme instrument collectif de développement et de partage. Tout en souhaitant que l'État se dégage de l'opérationnel, laissant plus de place aux autres acteurs (municipaux, privés, associatifs) pour mieux se consacrer aux enjeux stratégiques, les interviewés, dans une très grande majorité incluant des partisans libéraux de longue date, jugeaient inacceptable le projet Charest de

retour vers un État sinon minimal, du moins beaucoup moins interventionniste. À leur avis, une telle avenue risquait de dessaisir le Québec de sa capacité de faire ses propres choix de politiques pour le subordonner à Ottawa. Ils critiquaient en outre fortement l'approche empruntée par le gouvernement Charest qui débouchait sur un affrontement avec les syndicats et les groupes sociaux. N'accordant aucune légitimité à la société civile, et délaissant toute forme de concertation, ce gouvernement démantelait les acquis des dernières décennies, se privant ainsi de la possibilité d'animer le débat public et de mobiliser les acteurs socio-économiques.

Après avoir procédé à l'analyse des propos recueillis, Benoît et moi avons rédigé un rapport de recherche mettant en perspective les points de vue exprimés par les interviewés. Remanié et étoffé, ce rapport donnera lieu à un article scientifique qui sera publié dans la revue *Politique et sociétés* en 2007. Entre-temps, s'était joint à nous Guy Morneau, un haut fonctionnaire extrêmement coloré et récemment arrivé à l'École comme administrateur invité. Au printemps 2005, nous allons tenir cinq groupes de discussion auxquels participeront cinquante-cinq praticiens et universitaires reconnus, des Louis Bernard, Jean Rochon, Claude Béland, Nancy Neamtan, Rémy Kurtness, Robert Bisailon, Pierre Fortin, Damien Contandriopoulos, Marc-Urbain Proulx, etc. Ils devaient réagir aux différents constats et apprécier les souhaits exprimés par les interviewés et relatés dans notre rapport. Sur la base des avis recueillis, et à l'occasion du lancement de deux manifestes parus au Québec à l'automne 2005, misant l'un, titré *Pour un Québec lucide*, sur la lucidité et l'autre, titré *Pour un Québec solidaire*, sur la solidarité, nous avons publié dans les journaux *Le Soleil* et *Le Devoir* un article intitulé « Les conditions gagnantes pour un changement en profondeur : une vision partagée, une gouvernance appropriée et un État stratège ». Les deux manifestes témoignaient d'une impatience devant le gouvernement Charest qui, ayant

annoncé des bouleversements cruciaux, n'avait pas réussi à amorcer quelque changement fondamental que ce soit. Dans notre article, nous distinguons deux directions qui étaient parfois confondues : celle de l'État minimal donnant l'exclusivité de la régulation au marché et celle de l'État stratège faisant appel non seulement à l'État et au marché mais également à la société civile. Nous prenions position pour un recentrage de l'État sur sa mission principale, celle d'être stratège avant d'être opérateur, un État capable de proposer une vision à long terme conjuguant développement économique, développement durable, développement social et développement régional. Rappelant l'importance et l'ouverture des groupes constitutifs de la société civile québécoise (syndicats, coopératives, associations, groupes sociaux), nous proposons de coupler cette évolution vers un État stratège avec un élargissement de la participation citoyenne.

Poursuivant nos efforts, nous avons organisé en octobre 2006, à Montréal, un colloque visant à réunir des leaders d'opinion, chercheurs et acteurs socioéconomiques, politiques et administratifs, afin de leur permettre de partager et de développer leurs réflexions et leurs analyses concernant une transformation de la gouverne au Québec qui fasse appel à l'État stratège et à la participation citoyenne. Se déroulant sur une journée et demie, le colloque permettra d'aborder des thèmes touchant tout autant les politiques publiques que la livraison des services publics. Chaque thème sera introduit par une dyade formée d'un chercheur et d'un praticien. Celui-ci présentera une synthèse critique de la communication préparée par le chercheur, après quoi ce dernier pourra réagir et préciser avant que l'ensemble des participants n'interviennent dans la discussion. Les conférences prononcées à cette occasion et certains commentaires formulés à leur suite constitueront la matière d'un ouvrage qui sera publié aux Presses de l'Université du Québec en 2009, *État stratège et participation citoyenne*.

Par ailleurs, outre cette vaste problématique concernant l'évolution du modèle québécois de gouvernance, je continuerai à m'intéresser pendant toutes ces années aux réformes administratives. Le lecteur se souviendra peut-être du refus que j'avais essuyé à l'hiver 2001 relativement à un projet de recherche que j'avais déposé au Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, et qui proposait un suivi des réactions des acteurs de la fonction publique québécoise à l'égard de l'implantation de la nouvelle Loi sur l'administration publique (LAP). Au printemps 2003, une opportunité m'a permis de revenir à ce projet. Avec une petite équipe, Yves Boisvert, un professeur de l'École spécialisée dans les questions d'éthique, s'était engagé dans une recherche réalisée à la demande du Centre d'expertise et portant sur le raisonnement éthique dans un contexte de marge de manœuvre accrue, soit la façon de prendre des décisions dans des situations où les règles et les normes sont absentes et où différentes valeurs, parfois contradictoires, doivent être prises en considération. Compte tenu de l'objectif du projet, et dans le but de bien circonscrire la situation concernant les marges de manœuvre allouées aux acteurs ministériels, il lui avait semblé utile de recueillir le point de vue des membres du Forum des répondants ministériels à l'implantation de la modernisation, des cadres qui, dans chaque ministère, agissaient comme coordonnateurs des actions visant l'implantation de la LAP. Les représentants du Sous-secrétariat à la modernisation de la gestion publique du Secrétariat du Conseil du trésor avaient non seulement accueilli très favorablement cette idée, mais ils avaient souhaité que l'on profite de l'étude pour récolter l'ensemble des perceptions des répondants concernant l'état des lieux à mi-parcours de l'implantation de la nouvelle loi, qui devait s'opérer sur un horizon de cinq ans. Yves m'a demandé d'assumer ce volet de la recherche.

Au cours des mois de mars et avril 2003, Nicolas Charest, de l'équipe de l'Observatoire, et moi avons rencontré vingt personnes,

soit le quart des répondants ministériels, choisies sur la base de critères tels la nature et la taille de l'organisation d'appartenance, le statut et le sexe des répondants. Nos questions d'entrevue touchaient essentiellement l'atteinte des objectifs (qualité des services, efficacité, efficience, responsabilisation des employés, autonomie administrative, meilleur contrôle aux dirigeants politiques et aux élus) et la démarche de mise en œuvre, et ce, pour la fonction publique dans son ensemble comme pour l'organisation de provenance de la personne interviewée en particulier. Déposé en septembre 2003, notre rapport dégagait la constatation d'ordre général suivante. La réforme impulsée par la LAP apparaissait bien engagée, tout au moins dans les ministères et les organismes qui, présentant un caractère opérationnel et desservant une clientèle précise, se prêtaient à un tel exercice visant essentiellement l'amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens et de la performance de l'administration. Il restait bien sûr beaucoup à accomplir en matière d'appropriation des nouvelles façons de faire et d'enracinement de la réforme dans les cultures de ces organisations, mais les apprentissages étaient en cours. Quant aux nombreux éléments d'évaluation plus spécifiques qui avaient été soulevés par nos interviewés, j'allais pouvoir les analyser plus en profondeur dans le cadre d'une seconde recherche à laquelle j'allais participer deux ans plus tard.

En effet, la LAP comprenait une clause obligeant le président du Conseil du trésor à présenter à l'Assemblée nationale un bilan de son implantation après cinq ans. Malgré le peu d'intérêt qu'elle avait manifesté envers cette loi, madame Jérôme-Forget devait s'exécuter. L'ENAP reçut du SCT le mandat d'effectuer une recherche permettant de nourrir le bilan en question. Bachir Mazouz, un jeune professeur plein d'initiative, arrivé à l'École quelques années auparavant, et moi allions l'accomplir. J'avais eu l'occasion de côtoyer Bachir pour une première fois en avril 2002, lors d'un séminaire conjoint portant

sur les réformes administratives que nous avons tenu à Lausanne avec des vis-à-vis de l'Institut de hautes études en administration publique de la Suisse, dont Yves Emery qui avait passé une année sabbatique à l'ENAP, et auquel avaient également pris part Jean Turgeon et Luc Bernier, deux autres professeurs de l'École. Comme il arrive parfois, le fait de participer à ce séminaire et de passer quelques jours ensemble à l'étranger nous avait permis de mieux nous connaître et de développer une camaraderie. Une autre opportunité du même type s'est présentée en février 2005, alors que Bachir et moi, en compagnie cette fois de Lucie Rouillard et Daniel Maltais, avons assisté à Paris à un séminaire regroupant huit chercheurs français et québécois. À cette occasion, Daniel et moi étions allés rencontrer l'ancien premier ministre Alain Juppé, qui devait bientôt se joindre à l'École pour une année.

L'étude commandée par le SCT visait à connaître les points de vue d'acteurs clefs de la fonction publique québécoise concernant les effets de la LAP sur la qualité des services et la gestion des organismes publics, ainsi qu'à recueillir leurs avis quant aux pistes d'amélioration pouvant permettre une meilleure atteinte des objectifs poursuivis par cette loi. D'une enquête par questionnaire effectuée auprès d'une population de quelques centaines de personnes et des propos recueillis lors de la tenue de huit groupes de discussion, nous avons tiré les principaux constats suivants. La LAP a permis de réaliser une avancée notable en matière de gestion de la qualité des services. Les exigences posées par la loi, dont la nécessité d'élaborer une déclaration de services aux citoyens, ont favorisé la sensibilisation et la mobilisation du personnel, le développement de l'approche clientèle, des engagements de services plus précis et un meilleur suivi de leur exécution. En outre, les efforts déployés par les ministères et organismes ont permis d'améliorer de façon effective la qualité de la prestation de services : l'accessibilité à l'information et aux services, la

diligence et la rapidité du service et le comportement du personnel à l'accueil. Toutefois, il restait de nombreux défis à relever dont la simplification des démarches et des procédures. Au point de vue des améliorations, on soulevait la question de l'adéquation entre les attentes gouvernementales formulées à l'égard des organisations en matière de qualité de services et les ressources allouées. Les fortes restrictions de ressources imposées par le gouvernement Couillard dans la seconde moitié des années 2010 allaient démontrer toute l'importance de cette question.

Imposant l'obligation d'élaborer et de rendre publics un plan stratégique pluriannuel et un rapport annuel de gestion, le cadre de gestion instauré par la LAP a été évalué comme ayant eu des effets très structurants pour les pratiques de gestion des ministères et organismes : le plan stratégique oriente et encadre l'action ministérielle et facilite la mobilisation du personnel; le rapport annuel de gestion soutient la reddition de comptes. La LAP aurait donc créé les conditions pour une meilleure gestion publique. Bien sûr, le changement culturel qu'implique le passage à une gestion axée sur les résultats n'était pas terminé et les avancées étaient fort inégales d'une organisation à l'autre. En revanche, le processus avait mobilisé énormément d'énergie et de ressources. Aussi, recommandait-on de simplifier les plans et les rapports à produire et le processus de reddition de comptes. En matière de gestion des ressources, les interviewés soulevaient l'insuffisance des marges de manœuvre octroyées aux ministères et organismes par les organismes centraux : les assouplissements et les allègements réglementaires promis n'étaient pas au rendez-vous.

À l'été 2005, tout en parachevant avec Bachir notre rapport de recherche, j'ai rédigé un projet d'article qui allait paraître au printemps suivant dans la revue *Administration publique du Canada*. De ma première recherche sur l'implantation de la LAP réalisée en 2003,

j'avais tiré deux communications scientifiques que j'avais présentées, la première, à Strasbourg, en novembre 2003, dans le cadre du 13^e Colloque international de la revue *Politiques et management public*, et la seconde, à Montréal, en mai 2004, à l'occasion du 72^e Congrès de l'ACFAS. Dans l'article, m'appuyant sur les résultats empiriques des deux recherches, j'ai examiné plus en profondeur la façon dont la réforme québécoise a répondu aux principaux enjeux touchant les aspects conceptuel et stratégique d'une réforme. Quant à sa conception, et après avoir noté que la LAP avait su conjuguer les façons de faire provenant du privé avec les spécificités de la gestion publique (rôle des politiciens, multiplicité des « détenteurs d'enjeux », valeurs fondamentales, importance des contrôles et imputabilité), je me suis penché sur la question des assouplissements et des allègements réglementaires qui avaient été promis aux gestionnaires en contrepartie d'une gestion axée sur les résultats.

À mon avis, la résistance des organismes de réglementation et de contrôle à accorder des marges de manœuvre ne relevait pas uniquement de leur culture organisationnelle. Elle m'apparaissait, pour une part tout au moins, justifiée par les conditions propres à la gouverne en démocratie. C'est que les organisations se trouvant sous la responsabilité immédiate d'un ministre connaissent des contraintes particulières dont on ne voit pas comment, singulièrement dans un régime parlementaire, on pourrait entièrement se défaire. Pensons ici aux principes (le principe du mérite, par exemple) et aux objectifs (action positive et égalité d'accès à l'emploi, par exemple) qui s'imposent en matière de gestion des ressources humaines, domaine où les règles et les contraintes sont ressenties par les gestionnaires comme étant les plus embarrassantes. Non pas qu'il n'y ait pas d'assouplissements et d'allègements possibles. C'est ainsi que le passage des contrôles *a priori* à des contrôles *a posteriori* peut être effectué et qu'un bon nombre de directives concernant la gestion des ressources peu-

vent être simplifiées. Il faut toutefois trouver les moyens d'équilibrer déconcentration, simplification et assouplissement d'une part, et attachement à certains principes et à certains objectifs d'autre part. Or, ce sont ces principes et objectifs qui contraignent le plus la gestion. Aussi, l'objectif de flexibilité inclus dans la LAP me semble avoir été formulé sans une prise en compte suffisante des conditions qui s'imposent à la gestion publique. Les conséquences - déception, désabusement et même cynisme - en ont été importantes et ont soulevé un problème de légitimité.

En lien avec cette première critique, j'ai également soulevé dans l'article la question de la pertinence d'avoir importé le modèle des agences dans la fonction publique québécoise. Dans les années 1980-1990, un certain nombre d'États ont créé des agences en vue de doter les unités opérationnelles d'une autonomie relative à l'égard des directions ministérielles. Il s'agissait de séparer l'opérationnel du décisionnel et de l'éloigner ainsi du politique afin de pouvoir procéder à une délégation de pouvoirs et à un allègement des règles. C'est en 1995 que, s'inspirant des agences britanniques, les premières unités autonomes de service (UAS) voient le jour dans la fonction publique québécoise. À la suite d'une mission effectuée en Grande-Bretagne, trois hauts fonctionnaires de ma connaissance (Jean-Claude Deschênes, Jean Pronovost et Pierre Sarault) s'en font les promoteurs. La volonté est d'alléger les processus administratifs, notamment les contrôles centraux, pour mieux responsabiliser les gestionnaires. Tout en demeurant à l'intérieur du giron législatif et réglementaire gouvernemental, l'UAS devait jouir de marges de manœuvre supplémentaires en retour d'une gestion par résultats (définition d'objectifs et d'indicateurs) et d'une reddition de comptes annuelle (résultats atteints, contingences intervenues, comparaisons avec des organisations semblables). Entre 1995 et 1999, quatorze unités administratives se sont constituées en UAS. Con-

vaincu de l'intérêt de cette approche, Louis Bernard cherchera à la généraliser. La LAP reprendra le concept tout en changeant la dénomination : les unités opérationnelles s'engageant dans une convention de performance et d'imputabilité seront désormais désignées sous le vocable d'agence. En 2005, on dénombrait vingt-deux agences, regroupant quelque 30 % du personnel de la fonction publique, qui pouvaient en principe jouir d'assouplissements particuliers. Les acteurs ont néanmoins jugé sévèrement cette avenue de modernisation, alléguant que les agences n'avaient profité d'aucune nouvelle marge de manœuvre substantielle mais qu'elles s'étaient plutôt vu imposer de nombreuses exigences et de nouvelles contraintes.

Pourtant, le système administratif québécois connaissait depuis longtemps l'existence d'organismes ou d'instances décentralisées qui, dotés d'une personnalité juridique distincte, jouissent, dans une certaine mesure tout au moins, d'une autorité décisionnelle, de la capacité d'organiser l'exécution de leur mission et d'en assurer la gestion, de la possibilité de déterminer leurs propres politiques, ainsi que de la possibilité de procéder à l'allocation de leurs ressources dans les limites de leur mandat. Même dans la fonction publique, on retrouve un bon nombre d'organismes qui présentent en partie ces caractères. Aussi, au Québec, la production et la livraison des services publics en santé et en éducation sont déjà, pour leur plus grande part, formellement séparées du politique. Celui-ci conserve bien sûr les responsabilités en matière d'élaboration des politiques et des programmes, de fourniture des ressources et de contrôle. Mais si certains peuvent souhaiter un renforcement des marges de manœuvre octroyées aux instances décentralisées et aux organismes, l'architecture institutionnelle existante ne l'empêche nullement. On peut se demander pourquoi cette pratique institutionnelle qui prévalait depuis plusieurs décennies n'a pas été

retenue lorsque l'on a voulu donner plus de flexibilité aux unités opérationnelles. Chercher à doter ces dernières d'une véritable autonomie tout en les conservant dans les ministères apparaît de l'ordre du pari difficilement tenable. Non seulement les responsables ministériels tentent d'éviter la fragmentation organisationnelle, ce qui semble tout à fait légitime mais, pour les raisons déjà présentées, les organisations se trouvant sous la responsabilité immédiate d'un ministre ne peuvent être exemptées de la plupart des contraintes. Et en ce qui concerne les assouplissements et les allègements possibles, on peut considérer qu'il n'y a aucune raison pour qu'ils soient réservés aux seules unités opérationnelles. C'est d'ailleurs ce qui a été fait pour l'essentiel et qui explique en bonne partie l'essoufflement qu'a connu le mouvement de création d'agences.

Quant à l'aspect stratégique, la conduite de la réforme, mon article s'arrêtait particulièrement sur l'engagement des acteurs. Une réforme suppose tout d'abord un leadership fort. Le fait que le projet de modernisation ait été annoncé par le premier ministre dans le cadre d'un discours inaugural, porté par le ministre responsable de la fonction publique et inscrit dans une loi a sans conteste manifesté au départ une volonté ferme de la part du gouvernement. Mais cet engagement de la direction politique a été perçu comme ayant fortement décliné par la suite. Déjà sous le gouvernement péquiste, les changements d'acteurs (nouveau premier ministre, nouveau ministre responsable de la fonction publique, nouvelle dirigeante administrative chargée du dossier de l'implantation de la LAP) tout comme ceux ayant affecté l'unité responsable de l'impulsion, de la coordination et du suivi de la modernisation – cette unité est passée du ministère du Conseil exécutif au Secrétariat du Conseil du trésor et a vu son niveau hiérarchique et par conséquent son ascendance diminués – sont venus renforcer cette perception. Et puis, il y a eu l'arrivée du gouvernement libéral qui, au départ tout au moins, semblait faire bien

peu de cas de la LAP. Selon les acteurs, cette inconstance de la part du gouvernement a constitué un frein important et expliquerait, en partie tout au moins, le fait que certains dirigeants administratifs aient été relativement tièdes par rapport à la modernisation. Par ailleurs, si l'engagement du sommet politico-administratif est nécessaire, la participation de la base est également indispensable, une réforme qui n'est pas appropriée par les fonctionnaires n'ayant que très peu de chances de réussir. De ce point de vue, les différences entre les organisations ont été considérables, depuis celles qui ont engagé leur personnel de première ligne dans l'élaboration de leur déclaration de services aux citoyens ou leur plan stratégique jusqu'à celles qui ont à peine informé leur personnel. Il en est de même de la mobilisation des acteurs qui sont partie prenante de la mission de l'organisation. Les organismes dotés d'un conseil d'administration représentatif de ces acteurs ont été à cet égard nettement avantagés.

À la fin de l'été 2005, le projet d'article que je viens de résumer viendra nourrir les délibérations du Groupe conseil sur la révision de la Loi sur l'administration publique constitué par le secrétaire associé à la modernisation de l'État du SCT, Daniel Bienvenue. J'étais fier d'avoir été nommé membre de ce groupe composé autrement de sous-ministres et de dirigeants d'organismes parmi les plus renommés de la fonction publique québécoise, et de voir mon analyse influencer les recommandations qui allaient être formulées quant à la révision de la LAP. Au cours des années suivantes, j'allais prononcer de nombreuses conférences mettant en perspective la modernisation du secteur public québécois devant des auditoires québécois et étrangers. En 2010, en réponse à des attentes exprimées par la Commission de l'administration publique de l'Assemblée nationale, le gouvernement a annoncé sa volonté de procéder à un nouveau bilan de la LAP après dix ans d'application et de proposer les modifications qui s'avèreraient nécessaires. Il était, entre autres, question d'organiser une

journée d'échanges et de réflexion pour recueillir le point de vue des principaux acteurs politiques et administratifs concernés. Le secrétaire du Conseil du trésor, Denys Jean, un homme que je connaissais depuis l'époque du Cercle des sous-ministres adjoints et associés, me contacta, et il fut convenu que l'Observatoire allait élaborer un document devant servir de base à l'exercice et que j'allais animer celui-ci. Sous la direction de Pierre Cliche, l'équipe dédiée à la recherche commanditée s'est mise au travail.

En juin 2011, nous avons déposé un projet de document. Situait le contexte, une première partie rappelait les limites rencontrées par la stratégie déployée depuis 2004 dans le but de réduire le fardeau budgétaire de l'État : diminution de l'effectif de 5 % en six ans alors que la cible était de 20 % en dix ans, réduction plus que modeste du nombre d'organismes gouvernementaux (six sur près de deux cents), difficultés rencontrées dans la mise en place de Services-Québec, du Centre de services partagés et de l'Agence de partenariats public-privé. Ces limites démontraient l'importance de poursuivre le changement visé par la LAP, tout en corrigeant et en complétant les mécanismes dont elle avait instauré l'usage. À cet effet, étaient présentés quelques nouveaux outils ou procédés auxquels recourraient depuis peu un certain nombre de gouvernements, comme la budgétisation axée sur les résultats qui, liant les allocations budgétaires aux résultats, se situe dans le prolongement direct de la gestion axée sur les résultats. Prenant appui sur les éléments d'évaluation de la LAP qui avaient été mis à jour, la seconde partie de notre document introduisait précisément les problématiques touchant les principales corrections et additions qui pouvaient être apportées. Alors que Denys Jean s'est montré relativement à l'aise avec la perspective que nous propositions, il en fut tout autrement du cabinet de la ministre présidente du Conseil du trésor, Michelle Courchesne, qui souhaitait un texte plus lisse, plus coulant, plus accommodant. Une nouvelle ver-

sion ne leur convint pas davantage. Or, sur ces entrefaites, Denys Jean a été remplacé par Marc Lacroix, un homme plutôt conciliant et qui, arrivant à peine, ne pouvait de toute façon tenir tête au cabinet. Nous nous sommes finalement entendus sur le fait que les gens du SCT allaient remanier le texte à leur manière, mais que celui-ci paraîtrait sous la signature du Secrétariat et non sous celle de l'Observatoire. Heureusement, les questions que nous avons proposé de soumettre à la discussion et le déroulement que nous avons envisagé pour la rencontre étaient tout de même retenus.

C'est ainsi que le 25 novembre 2011, à l'invitation conjointe de la Commission de l'administration publique et du SCT, quelques centaines de députés, de sous-ministres, de dirigeants d'organismes et de gestionnaires se sont rassemblés dans le restaurant Le Parlementaire. Après avoir assisté à une table ronde réunissant, entre autres, Louis Bernard et Diane Wilhelmy, les participants ont débattu, en ateliers, les questions proposées. Pendant le repas qui a suivi, ayant regroupé les professionnels de l'Observatoire qui avaient joué dans ces ateliers les rôles de modérateur et de rapporteur, j'ai pu tirer une synthèse des propos. Puis, comme je l'avais fait le matin, j'ai animé la plénière au cours de laquelle les gens ont pu réagir aux différents éléments de problématique dégagés. La journée s'est bien passée, si ce n'est de la nervosité de la ministre Courchesne que j'ai dû calmer à un certain moment en lui faisant comprendre que j'étais engagé pour m'assurer du bon déroulement de la rencontre et qu'elle pouvait s'en remettre à moi. En toute fin de plénière, madame Courchesne s'est d'ailleurs montrée assez cavalière, rejetant sur son sous-ministre, Marc Lacroix, la responsabilité qui était pourtant sienne de répondre ultérieurement à certaines récriminations qui avaient été exprimées. J'étais heureux de ne pas avoir à transiger quotidiennement avec une telle patronne. Nous avons par la suite rédigé le compte rendu des

débats, ce qui a complété notre mandat et ma dernière intervention concernant la LAP.

À l'hiver 2006, je m'étais par ailleurs engagé dans une autre recherche touchant la fonction publique québécoise. L'idée m'en était venue un vendredi soir de l'automne précédent, à l'occasion d'un retour à Québec depuis Montréal, où avait eu lieu la cérémonie de collation des grades (remise des diplômes) de l'École. Lassé d'avoir joué un rôle de figurant sur la scène pendant plus de deux heures, j'avais hâte de revenir chez moi. Or, le bus nolisé pour remmener le personnel de Québec ne devait partir que plus tard en soirée. Par chance, Francine Martel Vaillancourt, qui était elle-même pressée de rentrer dans la capitale en raison d'un voyage qu'elle devait entreprendre tôt le lendemain, nous a offert à Daniel Maltais et moi de monter à bord du véhicule qu'elle avait réservé. Reconnue pour sa grande compétence et sa franche simplicité, cette haut fonctionnaire de carrière que j'avais connue alors qu'elle était sous-ministre du ministère du Revenu avait été nommée en mai 2005 présidente-directrice générale du tout nouveau Services Québec. Daniel et moi l'avons évidemment questionnée sur la mise en place du nouvel organisme qui devait agir comme guichet unique en offrant une vaste gamme de services intégrés à la population. Une telle offre soulevait de nombreux défis de nature technique et organisationnelle mais également et peut-être surtout de nature transactionnelle puisqu'elle supposait le développement d'un partenariat actif avec l'ensemble des ministères et des organismes. La mise en œuvre de Services Québec constituait assurément un cas extrêmement intéressant à étudier, et Francine s'est montrée ouverte à cette éventualité.

Par ailleurs, en décembre 2005, soit moins de deux mois après la collation des grades, voyait le jour un autre organisme, le Centre des services partagés du Québec. Il allait être dirigé par un autre haut fonctionnaire de carrière que j'estimais beaucoup, André Trudeau.

Une anecdote singulière vaut peut-être la peine d'être ici racontée. Comme je l'ai antérieurement souligné, dans les premières années du gouvernement Charest, la cohabitation entre l'équipe ministérielle et les administrateurs d'État en poste n'avait pas été facile. C'est ainsi qu'en 2004, André Trudeau, qui était sous-ministre au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, avait été écarté. Or, dans les jours suivant l'annonce de son départ de la fonction publique, j'avais été contacté par un chroniqueur du journal *Le Soleil*. Régulièrement consulté par des journalistes en tant que directeur de l'Observatoire, j'avais adopté comme habitude ou bien de les référer à des personnes plus compétentes que moi quant à la question soulevée, ou bien de répondre à leurs interrogations lorsque j'étais à même de bien le faire, mais de façon officieuse dans les cas où cela risquait de mettre à mal ma relation avec les gouvernementaux. Au chroniqueur du *Soleil* qui s'enquêrait de l'état de la gestion dans la fonction publique, je me permis ainsi d'évoquer off-the-record les problèmes soulevés par l'attitude de l'équipe ministérielle, donnant comme exemple l'éviction malheureuse d'André Trudeau. Rapportant ce fait regrettable, l'article paru le lendemain. Et, hasard peut-être, André fut rappelé quelque temps après, nommé membre et coprésident du Groupe de travail sur l'intégration et la rationalisation des services de soutien administratif aux ministères et aux organismes. À la demande de celle qui avait assumé d'abord la présidence puis la coprésidence de ce groupe, j'étais alors à effectuer avec quelques membres de l'Observatoire une analyse des avenues retenues par d'autres administrations publiques en regard de cette problématique, analyse dont les résultats nourriront le rapport qui allait conduire à la création du Centre des services partagés du Québec (CSPQ). Nommé premier président-directeur général du CSPQ, André Trudeau se montrera lui aussi ouvert à l'éventualité d'une recherche concernant la mise en

œuvre du nouvel organisme. J'avais donc l'accord de Francine Martel Vaillancourt et d'André Trudeau.

En janvier 2006, la Direction des services aux organisations de l'École déposait aux deux dirigeants un projet de réalisation d'un suivi du processus de mise en place de Services Québec et du CSPQ. Nous proposons de procéder à trois coups de sonde sur trois ans. Au début des travaux, avant le premier coup de sonde, des entrevues de fond devaient être conduites auprès des dirigeants, dans le but de cerner les défis et les enjeux liés à la mise en place des deux entités. Sur la base de ces entrevues, deux questionnaires allaient être élaborés et mis en ligne, un pour l'interne et l'autre pour l'externe. Afin de permettre une étude longitudinale, les questionnaires et les personnes sondées allaient demeurer les mêmes d'un coup de sonde à l'autre. En mars, comme prévu, je rencontre Francine, mais rien ne va plus. Aux prises avec un ministre souffrant d'indécision chronique, ne disposant dans son équipe que de quelques dizaines de fonctionnaires, et se heurtant à la résistance des ministères et organismes soucieux de protéger leur territoire, elle n'arrive pas à mettre en branle son organisation, qui, malgré ses efforts, ne sera effective que de nombreux mois après. Le suivi s'avère donc dans ce cas sans objet. Heureusement pour lui, au CSPQ, André profite au départ de meilleures conditions, disposant, entre autres, de quelque mille cent fonctionnaires.

Ayant pour mission de fournir ou de rendre accessibles aux organismes publics les biens et les services administratifs dont ils ont besoin dans l'exercice de leurs fonctions, le CSPQ a été créé en vue de rationaliser et d'optimiser les services de soutien administratif. L'exécution de cette mission supposait que le Centre relève des défis majeurs dont l'instauration d'une culture de service orienté vers la satisfaction des besoins des clients (ministères et organismes), l'élaboration d'ententes de service, la révision et la

transformation du processus d'affaires et la création d'un cadre de tarification et de facturation des services selon leur coût de revient réel. Au printemps 2006, puis de nouveau au printemps 2007, deux professionnels de l'Observatoire, Nicolas Charest et Tarik Sadik, et moi allons effectivement procéder à des coups de sonde auprès de la quasi-totalité des employés du Centre et de près de quatre mille techniciens, professionnels, cadres et hauts fonctionnaires de la fonction publique. Nous obtiendrons des taux de réponse très satisfaisants, de 19% puis de 17 % à l'externe, de 18 % puis de 39 % à l'interne. Les principaux constats seront les suivants. L'approche de services partagés apparaissait à une très large majorité de répondants comme étant la bonne approche pour la fonction publique. On observait cependant une forte méconnaissance des modes d'intervention et des apports concrets du Centre. Les améliorations générées par la mise en place du CSPQ n'étaient pas encore très palpables, même pour les acteurs internes. Quant à la gestion quotidienne du CSPQ, ceux-ci reconnaissent la valorisation des valeurs affichées : sens du service, intégrité, engagement de la haute direction, performance de l'organisation, respect des personnes, esprit d'entreprise et innovation. Ils souhaitent en revanche un meilleur équilibre dans la charge de travail, et expriment de fortes attentes concernant l'information, l'écoute et la valorisation des compétences et de l'expertise. Examinées et discutées avec les membres du comité de direction du Centre, nos données et nos interprétations vont favoriser l'adoption de mesures aptes à améliorer le fonctionnement et l'efficacité de leur organisation.

Parallèlement à mes travaux de recherche, se poursuivaient bien entendu mes activités d'enseignement. En 2003, je me suis engagé dans la production d'une version « cours en ligne » de mon cours *Principes et enjeux de l'administration publique*. Souhaitant occuper sa niche en matière de formation en ligne, un mode qui soulevait de plus

en plus l'engouement des universités, l'ENAP avait décidé de mettre en ligne quelques-uns de ses principaux cours. En partenariat avec Techno Media, une petite boîte montréalaise, l'École avait obtenu une importante subvention (plusieurs centaines de milliers de dollars) à cet effet. Comme il n'était pas question de procéder à la manière de certaines institutions qui se contentent de disposer sur un site internet des notes de cours, un travail appréciable de réingénierie, de scénarisation et de médiatisation s'imposait. Spécialistes dans le domaine, les gens de Techno Media allaient nous aider à le faire. Cependant, s'ils avaient l'expérience de la mise en ligne de courtes formations concernant, par exemple, la gestion des ressources en entreprise, ils n'avaient jamais eu à composer avec un cours universitaire. Pour eux comme pour nous, le défi à relever était à la fois significatif et stimulant. Faisant en quelque sorte œuvre de pionniers, Lucie Rouillard et moi avons été les deux premiers professeurs de l'École à nous lancer dans l'aventure, chacun pour son propre cours. Pendant presque une année, à raison d'une ou deux journées à toutes les deux semaines, je rencontrerai une conceptrice de Techno Media, une jeune femme créative et dotée d'une bonne adaptabilité. Nous aurons à composer la trame du cours, à découper la matière, à imaginer des scènes permettant d'illustrer et de mettre en image des notions et des concepts, à élaborer des exercices, etc. Entre deux séances de travail, des équipes de graphistes et autres spécialistes réalisaient une première mouture de ce que nous nous étions figurés. Après avoir évalué et corrigé au besoin cette proposition, nous poursuivions notre enfantement itératif.

Afin que le cours en ligne puisse être suivi tout autant par des étudiants étrangers que québécois, nous avons utilisé la version internationale que j'avais élaboré en 2002 pour le Mali. Chacun des six modules composant le cours comprendra une première séance en ligne présentant de façon succincte les principaux éléments théoriques, un texte de base, une deuxième séance en ligne incluant des exercices visant à

s'assurer de la maîtrise du contenu du texte de base, et des questions à débattre dans un forum destiné aux échanges écrits. Le cours sera disponible dans sa version française à partir de l'hiver 2005, et dans une version espagnole à compter de l'automne 2006. Dispensé par des chargés de cours, principalement des professionnels de l'Observatoire dont Mathieu Carrier qui assumera ce rôle pendant nombre d'années, et mis à jour en 2014, il sera offert jusqu'en 2019, touchant à chaque année dans les deux cents étudiants québécois et étrangers. Ces derniers pourront s'inscrire individuellement, mais le cours sera également dispensé à l'occasion à des cohortes formées de nationaux suivant l'ensemble du programme de maîtrise. Il en sera ainsi dès le départ, à l'hiver 2005, pour des groupes du Cameroun, de la Guinée Conakry, du Niger et du Rwanda. Dans ce dernier pays, la formation connaîtra des suites, qui m'amèneront à m'y rendre à sept reprises entre 2005 et 2008.

Au Rwanda, l'ENAP avait établi un partenariat avec l'Institut rwandais d'administration et de management (RIAM). Notre maîtrise était dispensée à des professeurs du RIAM, ainsi qu'à des cadres de l'administration et à quelques représentants de la société civile. Dans le cadre de mon cours en ligne, les étudiants avaient à réaliser un travail long individuel portant sur une problématique jugée majeure quant à la gouvernance du pays. En accord avec leur ministère de tutelle, le ministère de la Fonction publique et du Travail, les dirigeants du RIAM ont souhaité la tenue d'un colloque sur la base des meilleurs travaux réalisés. Visant une clientèle politique (des députés), administrative (des hauts fonctionnaires) et provenant de la société civile rwandaise, le colloque voulait permettre des discussions approfondies concernant les principaux défis touchant l'État de droit, la participation citoyenne et les modes d'organisation et de fonctionnement de l'administration. La tenue du colloque se voulait également une manifestation d'envergure de la capacité

du RIAM à générer de la connaissance concernant la gouverne politico-administrative au Rwanda et à diffuser cette connaissance.

Le mandat m'a été confié de choisir les travaux devant être présentés dans le cadre du colloque, de définir le déroulement de celui-ci, de soutenir les étudiants dans la préparation de leurs interventions et d'animer le colloque qui se tiendra à Kigali en décembre 2005. Pour répondre à une attente particulière formulée par le RIAM, on me demanda subséquemment d'élaborer et de donner en présentiel un cours sur l'analyse comparée des réformes administratives. À la suite de ce cours qui se déroulera en mai 2006, un nouveau colloque sera tenu en décembre suivant, abordant, entre autres, la décentralisation, l'approche participative, le recours aux secteurs privé et associatif et le renouvellement des modes de gestion. Ainsi qu'il en avait été lors du premier colloque, près de cent-vingt personnes y assisteront.

À la maîtrise offerte par l'École, tous les étudiants doivent compléter leur scolarité par un séminaire d'intégration qui consiste à identifier un problème lié à l'administration publique et à ses intérêts professionnels, à élaborer, à l'aide d'une recherche bibliographique, un cadre théorique et une grille d'analyse, à analyser le problème et à formuler des recommandations. Ayant été le professeur qui avait le plus côtoyé les participants rwandais, on m'invita à encadrer cette activité. Celle-ci se déroulant en deux temps, je retournai à Kigali en juin et en août 2007. Enfin, en mai 2008, Yves Poulin, directeur des affaires internationales à l'École, me convia à m'y rendre de nouveau avec lui pour une mission d'évaluation du programme. J'ai donc eu la chance de visiter à plusieurs reprises le « pays aux mille collines », et de parcourir en compagnie d'un étudiant, Gédéon Rudahunga, et d'Yves Poulin une partie de ce territoire situé en Afrique de l'Est, dans la région des Grands Lacs. Gédéon nous a en outre invités à assister au mariage d'un de ses fils,

ce qui m'a permis d'observer à nouveau certains aspects des logiques sociales qui prévalent toujours dans les sociétés africaines. Composées de centaines de membres, les deux grandes familles étaient installées de part et d'autre d'un espace surélevé où se sont présentés d'abord des danseurs traditionnels accompagnés de musiciens, puis les nouveaux époux. Deux discours ont alors été prononcés, non pas par les pères ou les mères des mariés, mais par les deux plus anciens des deux grandes familles qui ont exclusivement exprimé leur joie de voir ces dernières conclure une telle alliance.

Au Rwanda, le génocide perpétré en 1994 a évidemment laissé des traces profondes, tout autant sur les individus que sur la collectivité. Je serai secoué par les récits bouleversants que m'en feront certains étudiants qui, malgré leur naturel plutôt réservé, une caractéristique présente dans l'ensemble de la population, se confieront quelquefois à moi. Je serai ému de me retrouver près de la piscine de l'hôtel Les Mille Collines que le cinéma m'avait fait découvrir. Je serai frappé par l'ordre et la propreté qui règnent à Kigali. Bien sûr, le régime dirigé par Paul Kagame est relativement autoritaire, limitant la liberté de la presse et opprimant les opposants politiques. Pourtant, on peut se demander comment il aurait pu en être autrement après les événements funestes qui ont touché cette société. Contrairement à quelques membres du Conseil d'administration de l'ENAP qui questionnaient la pertinence pour l'École d'intervenir dans une telle situation, je croyais avec d'autres que nous étions mal placés pour imposer une conditionnalité démocratique, et qu'il convenait de soutenir les efforts déployés pour assurer le développement du pays. Car, à la différence de ce que l'on voit malheureusement dans de nombreux pays africains, au Rwanda, les avancées en matière d'éducation et l'essor économique sont au rendez-vous.

Ainsi que les pays émergents (les dragons puis les tigres asiatiques, suivis par les grands pays émergents) l'ont encore une fois démontré, le rôle de l'État est décisif pour assurer le développement d'une société. Or, un grand nombre de ces pays ont connu, tout au moins au moment de leur décollage économique, une gouvernance autoritaire. On ne peut bien sûr nier que les politiques de nature à favoriser la croissance peuvent se concilier avec plus de démocratie, mais la démocratisation ne saurait être considérée comme une des conditions nécessaires au décollage. C'est souvent, à l'opposé, le développement économique qui favorise, à terme, une ouverture démocratique, pour autant qu'il entraîne l'éducation de la population et l'épanouissement d'une société civile forte et revendicative. Les expériences des pays qui se sont arrachés au sous-développement démontrent que la nature du régime politique importe moins que la capacité de gouverner, c'est-à-dire d'élaborer une vision stratégique, de la faire partager par les principaux acteurs et de l'appliquer de façon volontariste et pragmatique. Cela implique que l'État se consacre aux questions d'ordre stratégique sans se laisser engluier dans l'opérationnel, ce qui suppose de bien distinguer les fonctions d'élaboration des politiques et des programmes ainsi que de coordination et de contrôle de celles de production des biens et de prestation de services.

C'est dans cette perspective que je suis intervenu au Bénin à quelques reprises entre 2000 et 2008. Occupant un tout petit territoire situé à l'ouest de l'Afrique et donnant sur le golfe de Guinée, le Bénin connaissait une stabilité institutionnelle depuis 1990, année où il avait entamé un processus de transition démocratique. Le gouvernement canadien avait instauré un programme d'appui à la réforme administrative, et l'École de la fonction publique du Canada, qui en avait pris la réalisation en charge, avait fait appel à l'ENAP pour le volet de la révision des missions de l'État. C'est ainsi

que j'ai élaboré et animé, à Cotonou, en février 2000, trois séminaires relatifs à la clarification des missions de l'État, destinés respectivement au Conseil des ministres, aux secrétaires généraux et directeurs de cabinet, et à un groupe de cadres du ministère de la Réforme administrative et institutionnelle devant piloter l'opération de révision des missions. En 2005 et en 2006, puis de nouveau en 2008, je suis retourné à trois occasions pour soutenir cette équipe dirigée par Moumouni Salami, un homme d'un commerce très agréable, équipe qui devait accompagner les ministères dans un exercice consistant à identifier les programmes de leur ressort (activités et ressources allouées), à en analyser la pertinence (utilité et nécessité) et à étudier les possibilités de leur transfert ou de leur partage avec les instances décentralisées et les acteurs privés et de la société civile, en incluant les conditions de réussite de tels transferts et partages.

Outre mes enseignements, mes recherches et la direction de l'Observatoire, qui composaient l'essentiel de ma tâche, je me devais de contribuer à l'instar des autres professeurs au fonctionnement de l'École. Depuis 2001, je participais ainsi à différents comités (comités de programme, comités de sélection, etc.) et tables de concertation (concernant les activités internationales ou l'enseignement à distance, par exemple). Cependant, en 2005, j'allais accepter d'assumer un rôle plus exigeant, celui de directeur scientifique à la Direction des services aux organisations (DSO). Souhaitant affermir le caractère universitaire de l'ENAP, Pierre De Celles avait quelque peu délaissé les activités de perfectionnement et de conseil. Toutefois, Marcel Proulx, d'abord comme directeur de l'enseignement et de la recherche puis comme directeur général, avait redonné du corps à ce secteur, plaçant à sa tête Madeleine Moreau, qui dirigeait antérieurement les relations internationales. La DSO avait vu sa clientèle croître et son chiffre d'affaires progresser de façon importante. Veillant à ce que l'École en tire le maximum de profit, Made-

leine, une femme tenace, contrôlait les coûts, dont les salaires versés aux intervenants, qu'ils soient ou non professeurs. Offusqués d'être ainsi traités et de ne pouvoir toucher davantage, quelques professeurs avaient lancé une campagne revendicative. S'étant présenté au poste de directeur général après le départ de Pierre De Celles, l'un de ces derniers en avait fait un des principaux points de son programme : « Louis, m'avait-il expliqué, ne serait-il pas normal que l'essentiel des profits générés par nos interventions nous reviennent ». Écarté au profit de Marcel Proulx, il n'avait pas désarmé, non plus que ses quelques acolytes qui étaient contrariés sinon vexés par le fait que Marcel, un de leurs pairs avec lequel ils avaient parfois eu des démêlés dans le passé, soit devenu le patron. Ils s'en prirent à Madeleine, arguant qu'il était déraisonnable qu'une non professeur dirige la DSO. Pour parer à leurs menées qui commençaient à gagner des appuis parmi le corps professoral, Marcel a eu l'idée de créer un poste de directeur scientifique auprès de la DSO.

Connaissant le travail accompli par Madeleine et son équipe, j'étais convaincu de la nécessité de dissiper les malentendus. Membre du corps professoral, je pouvais servir d'intermédiaire. Aussi, ai-je accepté de relever le défi. J'ai été nommé directeur scientifique auprès de la DSO par le Comité exécutif de l'École, en juillet 2005. J'obtenais en contrepartie une décharge de cours et un léger supplément de salaire. Tout au long de ma carrière professionnelle, j'avais eu comme habitude de répondre positivement aux demandes lorsque cela m'était possible. Mais il m'était nouveau de recevoir une compensation pour tout travail effectué en sus de ma tâche. Ainsi va le monde universitaire! Mon premier objectif était de faciliter la participation des professeurs et autres personnes associées à l'École à la conception et à la réalisation des activités de perfectionnement et des interventions conseil coordonnées par la DSO.

Au départ, j'ai organisé et animé des rencontres d'information et d'échange avec les professeurs, les professeurs associés, les chargés de cours, les administrateurs invités et les étudiants au doctorat afin de leur présenter la DSO (ses mandats, sa structure, ses activités, qu'ils connaissaient très peu), et de recueillir leurs attentes quant à leur collaboration. Comme on pouvait le prévoir, ces rencontres ont débouché, entre autres, sur l'élaboration et la publication d'une grille tarifaire majorée s'appliquant aux diverses contributions possibles des professeurs. Cela devait permettre de limiter sinon d'éviter les imbroglios et les différends. J'ai par la suite mis en place des équipes-conseil regroupant les professeurs, une pour chaque secteur ou domaine de recherche/enseignement couvert par l'École : fonction publique québécoise, réseau de la santé et des services sociaux, réseaux de l'éducation, administration fédérale, monde municipal, international, dimension humaine des organisations, évaluation de programme et finances publiques, éthique. Ces équipes allaient non seulement servir d'interlocuteurs pour la DSO, mais également favoriser le réseautage des professeurs autour de projets communs. D'une certaine façon, j'en revenais ainsi au vieux rêve de Pierre De Celles, évoqué en début de chapitre, de créer des regroupements thématiques de chercheurs. Reconnaisant la fécondité d'une telle pratique, un directeur de l'enseignement et de la recherche allait ultérieurement la reprendre à son compte, prétendant, bien sûr, en être l'initiateur! Quant à moi, après avoir œuvré pendant deux ans au rapprochement entre la DSO et les professeurs, j'allais me consacrer à d'autres projets. Le contexte étant devenu plus favorable, l'objectif poursuivi avait été pour une bonne part atteint. Le poste de directeur scientifique auprès de la DSO fut simplement aboli.

DES OCCASIONS DE BONHEUR

Le lundi 5 juin 2006, me voici dans une auberge située dans la région de Montréal, au nord de la rivière des Mille îles, où se tient l'école d'été du groupe *Femmes, politique et démocratie*. Je collabore depuis quelques années déjà à certaines activités proposées par cet organisme d'éducation populaire dont la mission est d'accompagner et de favoriser le développement des compétences des femmes désireuses d'accéder à des postes décisionnels. C'est toujours un plaisir de retrouver la directrice du groupe, Éleine Hémond, une femme remarquable, et sa petite équipe qui rayonne de jeunesse. Comme d'habitude, je dois dispenser un module de formation d'une demi-journée portant sur la gouvernance et le fonctionnement administratif de l'État québécois à des participantes qui, majoritairement, envisagent de s'engager dans la politique municipale ou provinciale. La session devant démarrer tôt le matin, je suis arrivé la veille. Mais, fait inusité, je suis venu avec une compagne, une femme aimée qui est réapparue depuis peu dans ma vie.

Après la brève aventure que j'avais eu avec Louise B. à l'automne 2003, j'avais été quelques mois esseulé. Un soir d'avril suivant, alors que nous sommes à partager un repas dans leur maison sise au bord du lac Saint-Augustin tout en devisant de mes difficultés à me trouver une belle, mes amis Marcel et Line me parlent d'une dame qui vient tout juste de se faire construire une maison à l'architecture audacieuse en face de chez eux, de l'autre côté du lac. Éthicienne, Danielle Blondeau est professeure à la faculté des sciences infirmières de l'Université Laval. Visitant le site web de la faculté, je découvre la photo d'une magnifique blonde aux yeux

bleus. Ayant déjà côtoyé son frère François, Marcel le contacte, et Danielle accepte une rencontre. Le vendredi 9 avril, nous gagnons le restaurant Le Lapin sauté, dans le quartier Petit-Champlain, où, quelque peu gênés, nous lions connaissance. Notre liaison durera un peu plus d'une année et demie. Nous vivrons de bons moments passés à exécuter les travaux d'aménagement du terrain entourant la nouvelle maison (niveler, semer du gazon, planter des herbes et des fleurs), à prendre d'agréables repas en admirant à travers de larges baies vitrées la lune se refléter sur le lac, les étoiles scintiller ou la neige tourbillonner, à effectuer ballades à bicyclette, promenades en canot et randonnées en ski de fond, et à accomplir quelques voyages, à Cuba, en Andalousie puis en Guadeloupe. Mais, me concernant, et malgré tous mes efforts, le cœur n'y était pas vraiment. Le sentant, Danielle en était triste. J'avais pourtant bien essayé de me convaincre du contraire. À la fin de l'été 2005, Sylvie, qui travaillait et habitait depuis plus d'un an à Montréal, et que je rencontrais deux ou trois fois par année pour régler les comptes concernant les garçons, m'avait laissé entendre qu'elle éprouvait un certain désir de reprendre avec moi. Après plus d'un mois de réflexion et d'hésitation, je choisis de donner la chance à ma relation avec Danielle. Mais durant les vacances de Noël, alors que j'étais avec celle-ci en Guadeloupe, il m'a bien fallu m'avouer que, malgré mes craintes reliées à mes souffrances passées, j'avais toujours Sylvie dans la peau. Comme le chante Richard Desjardins, « Quand j'aime une fois, j'aime pour toujours ». J'allais malheureusement de nouveau blesser une femme qui ne le méritait absolument pas.

À mon retour de la Guadeloupe, je devais revoir Sylvie comme à l'habituel. Le samedi 7 janvier 2006, nous nous retrouvons pour un déjeuner au Petit Coin Breton. Elle m'apprend que, désireuse de se rapprocher des siens, et malgré le fait de devoir laisser

le poste de travail très valorisant qu'elle occupe à la ville de Montréal, elle a décidé de revenir à Québec. Elle souhaite s'acheter un appartement, et a d'ailleurs un rendez-vous en après-midi avec une agente immobilière. Je lui demande à brûle-pourpoint : « Ma belle, veux tu m'épouser? ». Elle me regarde surprise, et me répond d'un oui beau et net. Je l'accompagnerai dans ses visites, et nous déciderons sur-le-champ d'acheter un bel appartement (un condo) en copropriété divise, situé sur la Grande Allée, face aux Plaines d'Abraham. Nous nous y installerons avec François, qui habitait antérieurement avec moi à Cap-Rouge. De son côté, Dominic, qui partageait un appartement avec des colocs depuis plus d'un an déjà, héritera des nombreux meubles dont il nous faudra nous défaire.

Deux semaines après notre escapade à Montréal, le dimanche 18 juin 2006, en fin de soirée, Sylvie et moi nous présentons à un hôtel d'Istanbul où j'ai fait une réservation pour les cinq nuits suivantes. Le réceptionniste m'informe qu'il n'y a plus de chambre disponible. Mais, percevant sans peine le trouble que je n'arrive pas à cacher, il s'empresse de m'annoncer que, pour le même prix, nous serons logés dans une suite, qui s'avérera très luxueuse. L'hôtel est bondé de participants au congrès du Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative (CIRIEC) qui débute le lendemain. Fondé à Genève, en 1947, le CIRIEC a comme objectifs d'assurer et de promouvoir la collecte d'informations, la recherche scientifique et la publication de travaux concernant les secteurs économiques et les activités orientés vers le service de l'intérêt général et collectif. Il comprend onze sections nationales, dont le CIRIEC-Canada qui regroupe depuis 1966 des universitaires et des dirigeants d'entreprises publiques, coopératives et sociales provenant pour l'essentiel du Québec.

Déjà, en 2001, Luc Bernier, professeur à l'ENAP et membre de son conseil d'administration, avait tenté de m'intéresser au CIRIEC. Mais après avoir assisté à quelques rencontres, convaincu de mon ignorance du champ étudié et toujours habité par mon sentiment d'imposture, je m'étais retiré. Quelques années plus tard, Benoît Lévesque, qui en avait été historiquement un des piliers, et Léopold Beaulieu, président-directeur général de Fondation (le fonds des travailleurs créé par la CSN) qui en était le président, ont finalement réussi à me convaincre de me joindre à l'équipe. Je serai secrétaire exécutif du CIRIEC-Canada pendant six ou sept ans. C'est à ce titre que j'étais de la délégation au congrès d'Istanbul. Sylvie m'accompagnant, nous en avons profité pour faire une mini-croisière qui nous a conduit depuis Athènes jusqu'à l'île de Santorini où nous avons pu nous balader le long des falaises où sont perchés les superbes villages blancs à coupoles bleues. À Istanbul, c'est en compagnie de conjoints de congressistes dont Jeannine, la femme de Benoît, que Sylvie visitera le grand bazar, les mosquées et les palais.

Mis à part ma participation régulière aux réunions du conseil d'administration et du comité exécutif, et ma collaboration à l'organisation du colloque que l'on tenait annuellement dans le cadre du congrès de l'ACFAS, ma contribution la plus significative au CIRIEC aura sans doute été la réalisation d'une recherche concernant les sociétés d'État. Dans le but de favoriser le partage et l'apprentissage autour d'enjeux qui leur étaient plus ou moins communs, l'exécutif avait eu l'idée de créer et d'animer un carrefour des sociétés d'État à vocation commerciale : Hydro-Québec, la Caisse de dépôt et placement, Investissement Québec, la Financière agricole, la Société de l'assurance automobile du Québec, la Société des établissements de plein air du Québec, les Centres des congrès, Loto Québec, la Société des Alcools du Québec, etc. Pour nous assurer de la pertinence d'un tel projet et cerner les contours de sa réalisation,

Luc Bernier et moi avons effectué en 2006-2007 une série de vingt-quatre entrevues, douze avec des dirigeants de sociétés d'État, douze avec des sous-ministres qui prenaient part à la tutelle exercée sur ces dernières. Nous en avons profité pour explorer les questions soulevées à l'époque concernant l'existence et la gouvernance de ces entreprises publiques.

Après avoir fortement mis en cause leur utilité au début de son mandat, le gouvernement Charest semblait plus enclin à reconnaître les avantages des sociétés d'État. L'arrivée de Raymond Bachand comme ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation avait favorisé ce changement. Le lendemain même de sa nomination, j'avais eu la chance de le rencontrer à l'occasion d'une conférence que j'avais présentée au personnel cadre de son ministère. Il m'était apparu évident que cet homme, qui avait œuvré au Fonds de solidarité de la FTQ, et qui connaissait très bien l'importance des outils financiers dont l'État québécois s'était doté, allait faire contrepoids aux ministres, dont Michel Audet, aux Finances, qui n'en avaient que pour la privatisation. En outre, le fait que le gouvernement ait pu recourir à certaines de ces entreprises publiques pour amenuiser sinon contrer les effets de la crise que connaissait à ce moment le secteur forestier avait participé au changement de perception. Nos répondants considéraient eux aussi la majorité des sociétés d'État comme des instruments stratégiques indispensables, constituant à peu près les seuls outils dont le Québec dispose comme province pour mettre en œuvre ses politiques de développement économique et régional. Certes, à leurs yeux, il en allait différemment dans des cas comme Loto Québec et la Société des Alcools du Québec (SAQ). Concernant Loto Québec, ils mentionnaient pourtant que malgré le problème épineux d'ordre moral posé par le fait que l'État exploite des jeux de hasard et d'argent, aucune possibilité de remplacement ne s'offrait. Quant à

la SAQ, dont la privatisation constitue un véritable serpent de mer, ils rappelaient les avantages qu'elle présente en termes de prix unique, d'étendue de l'offre et de qualité de l'entreposage qui prévalent sur l'ensemble du territoire québécois. Ils insistaient enfin sur l'importante contribution de ces deux sociétés à la fiscalité québécoise.

Au sujet de la gouvernance des sociétés d'État, nos répondants étaient d'accord avec les nouvelles règles qui allaient être introduites par la loi devant être adoptée en décembre 2006. Touchant notamment la composition, le fonctionnement et les responsabilités de leurs conseils d'administration, ces règles instituaient, entre autres, l'établissement de profils de compétences requises pour les membres, la séparation de la fonction de président du conseil d'administration de celle de président-directeur général, et la mise en place de comités de vérification. Notant enfin le caractère relativement isolationniste ou autarcique des sociétés d'État, les personnes interviewées souhaitaient plus de convergences de leurs actions, ce qui militait en faveur de l'idée de créer un carrefour. Luc et moi avons présenté les résultats de notre recherche lors du 2^e Congrès international des associations francophones de science politique tenu à Québec en mai 2007. Cela aura été ma seule incursion dans le domaine des entreprises publiques, que Luc continuera pour sa part d'étudier. Il sera ultérieurement membre de la commission Entreprises publiques et président du conseil scientifique du CIRIEC international.

Dans la deuxième moitié des années 2000, j'assumerai un autre engagement qui m'occupera passablement, celui-là au sein de l'Institut d'administration publique de Québec (IAPQ). Visant à promouvoir la réflexion et l'innovation dans la gestion publique, l'Institut organise sur une base régulière des conférences et des colloques destinés aux acteurs des administrations publiques provin-

ciale, fédérale, municipale, de la santé et de l'éducation. Membre du conseil d'administration qui était dirigé à l'époque par Maurice Boisvert, je participerai au comité de programmation pendant plusieurs années, contribuant à l'élaboration des thèmes annuels et au choix des conférenciers. Ce faisant, nous bénéficions d'une tribune privilégiée pour influencer les façons de voir des gestionnaires publics. En 2009-2010, par exemple, nous avons retenu comme thème : « Le pouvoir de changer les choses, Puiser dans notre champ d'expérience commun pour mieux affronter l'avenir ». Aux fins de la brochure publicitaire, et comme je le faisais souvent, j'avais rédigé à la demande du directeur général de l'Institut, Gilbert Fournier, le descriptif suivant :

Dans les dernières décennies, et même si elles étaient toujours très actives dans la livraison de services publics de qualité, nos administrations publiques ont été parfois taxées d'immobilisme et marquées à l'interne d'un sentiment de morosité. Comme si le temps des projets était révolu. Comme si l'avenir ne pouvait être au mieux que la perpétuation du présent. Comme si l'État n'était qu'un mal nécessaire. De manière paradoxale, la crise actuelle peut ouvrir des perspectives et nous reconduire au temps de l'agir, au temps des initiatives. Pour être à même de saisir les opportunités, il nous faut prendre du recul face à l'immédiat, retrouver le sens du devenir et redécouvrir les possibles. Le détour par un certain passé peut être ici très utile, non pour y opérer un retour nostalgique mais pour s'y ressourcer. En compagnie de personnes qui les ont tantôt conduites, tantôt suivies de près, nous allons ainsi revisiter quelques expériences publiques récentes qui ont su préserver le futur.

Outre mon concours aux travaux de programmation, je préparerai et animerai des mini-colloques et interviendrai à deux occa-

sions comme conférencier. En novembre 2004, c'est dans le cadre d'une activité régulière, un déjeuner-conférence, que je mettrai en perspective l'expérience québécoise en matière de modernisation du secteur public. En août 2008, le contexte sera tout autre. L'IAPQ était cette année-là l'hôte du 60^e Congrès annuel de l'IAPC, qui allait regrouper quelque six cent cinquante praticiens et universitaires provenant des quatre coins du Canada. Membre du comité de programme, je devais animer une table ronde portant sur le repositionnement des États et à laquelle j'avais invité trois conférenciers. Deux jours avant le début du congrès, l'un de ces derniers m'avise que, pour des raisons familiales, il ne pourra malheureusement se déplacer à Québec. C'était dommage, mais nous pouvions procéder avec deux panellistes. Le premier jour du congrès, à la toute fin de l'après-midi, je reçois un nouveau message, cette fois de Joseph Facal, ancien ministre péquiste et professeur à HEC Montréal. S'étant blessé au dos, Joseph m'informait qu'il ne pourrait être des nôtres. Là, ça n'allait plus ! Je passerai donc une partie de ma soirée à préparer une conférence, et j'interviendrai le lendemain à la fois comme conférencier et comme animateur.

À l'automne 2006, je me suis présenté à la titularisation. Équivalente à un contrat à durée indéterminée irrévocable, cette promotion intervient généralement dans le monde universitaire en milieu de carrière. Mais, en raison des réalisations et des contributions qui avaient été miennes au cours des sept années précédentes, le directeur général de l'École m'avait suggéré d'en faire la demande. Afin de démontrer que je satisfaisais aux conditions requises, il m'a fallu élaborer un dossier présentant mes réalisations en matière d'enseignement et de recherche, mes publications, ainsi que mes contributions au fonctionnement de l'École et à son rayonnement. Je concluais le dossier de la façon suivante :

Les sept dernières années ont sans doute été les plus passionnantes de ma vie professionnelle. J'avais antérieurement touché à l'enseignement et j'avais beaucoup réfléchi aux questions touchant le développement et la gouverne des sociétés ainsi que la gestion des organisations. Conjugée à ma connaissance des milieux administratifs québécois et étrangers, mais également à la fougue qui est mienne, cette expérience m'a permis d'arriver rapidement à élaborer et à structurer de bons contenus et à développer des approches pédagogiques stimulantes. En font foi les nombreuses demandes qui me sont adressées en matière de perfectionnement et, bien sûr, les évaluations formelles et informelles de mes prestations dans le cadre des études créditées et des activités non créditées. Mes intérêts de recherche ont, eux, cristallisé autour de ma fonction de direction de L'Observatoire. Celle-ci a en effet été un élément porteur de mes études concernant les évolutions des modes de gouverne et les réformes administratives, études souvent effectuées dans une perspective comparative. C'est ainsi que, tout en contribuant de façon majeure au fonctionnement et au rayonnement de l'École par le développement de L'Observatoire, j'ai conduit des recherches dont les fruits ont été reconnus comme importants tout autant par des chercheurs que par des acteurs de l'administration publique. Mes publications ont d'ailleurs suscité de nombreuses demandes d'intervention ou de conférence et quelques-unes ont eu un impact significatif sur la réflexion et l'action conduites dans certains milieux politico-administratifs.

Après avoir étudié mon dossier et m'avoir fait comparaître en entrevue, le comité d'évaluation mis en place à cette fin recommanda de m'accorder la promotion à la catégorie titulaire. L'un de ses membres, James Iain Gow, un professeur émérite de l'Université de Montréal qui allait ultérieurement me témoigner à plusieurs

reprises son amitié, souligna la qualité des textes de base que j'avais rédigés pour les différents modules de mon cours *Principes et enjeux de l'administration publique*. Je m'en souviendrai l'année suivante alors que cette appréciation m'incitera à remanier ces textes pour en faire mon premier ouvrage écrit en solo, *L'État démocratique : Fondements et défis*, qui sera publié en 2008, aux Presses de l'Université du Québec. Ma titularisation venait assouvir l'ambition qui m'avait été au départ transmise par ma mère, mais que j'avais fait mienne, à l'effet de devenir, à l'instar de mon oncle Claude, professeur d'université.

Ma mère était décédée depuis déjà douze ans, et mon père avait connu son lot de difficultés, particulièrement un problème de dégénérescence maculaire qui avait détruit sa vision centrale, ce qui l'empêchait, entre autres, de lire. Attaché à son autonomie, il était tout de même demeuré dans sa maison, assumant pour l'essentiel son quotidien. Il se sentait par ailleurs en sécurité par le fait que mon frère Marc et sa famille avaient emménagé dans le logement situé au-dessus de chez lui. En 2007, atteint d'un cancer incurable, il ne passera finalement que quelques jours dans une unité de soins palliatifs. Lors de ses obsèques, je livrerai avec émotion le témoignage suivant :

Nous sommes réunis pour marquer le départ de papa. Bien sûr, la tristesse nous habite et, à certains moments même, nous submerge. Mais lui a enfin trouvé la paix. Cela peut nous consoler un peu, nous aider à retrouver un peu de sérénité pour nous mieux recueillir, pour mieux recueillir le sens de cette vie qui a été la sienne. Quatre-vingt-cinq ans, une vie, une histoire de vie, sa vie et un peu la nôtre aussi. Comme le disait le poète Aragon, on n'a pas tous les mêmes cartes. Il a eu les siennes, celles que la vie lui a offertes, celles que la vie lui a fournies. Et c'est avec ces cartes en main qu'il a écrit sa vie, son histoire de vie comme chacun, chacune d'entre

nous doit écrire la sienne. C'est avec ces cartes qu'il est devenu celui qu'il a été, qu'il s'est fait humain comme chacun, chacune doit s'efforcer de le faire. Je voudrais rappeler quelques-unes de ces cartes, dont nous pouvons imaginer, par ce qu'il nous en a dit, qu'elles ont été plus marquantes, plus déterminantes pour lui. Et, surtout, souligner quelques-unes des qualités qu'il a développées au long de ce parcours qui a été le sien, et qui ont fait de lui, pour nous, cet être unique et si cher.

La première chose qui me semble avoir marqué sa vie, première dans le temps mais vraisemblablement aussi en importance, c'est la perte de ses parents alors que lui n'avait que 4 et 5 ans. Cette perte a été vécue par lui comme une catastrophe et il lui en est resté une très grande angoisse devant la mort. Bien sûr, pour les humains que nous sommes, la peur de la mort est fondamentale. Le sentiment que nous sommes limités dans le temps et destinés à voir disparaître un jour ceux et celles que nous aimons n'est que lucidité. Mais, heureusement, la fin de la vie n'apparaît habituellement pas encore aux enfants comme une réalité vraiment envisageable. Normalement, c'est en vieillissant et très graduellement, à travers de petites morts, que l'on prend conscience de l'irréversible. Touché trop tôt, papa a été taraudé toute sa vie par l'angoisse de la mort, la sienne et celle de ses proches. Cela peut permettre de mieux comprendre la fragilité qui était sienne, mais aussi l'importance qu'a toujours eu dans sa vie la religion chrétienne, cette religion de la bonne nouvelle de la victoire sur la mort et de la résurrection des corps. Cela permet également de mieux comprendre que, paradoxalement, ses proches ne lui étaient jamais aussi présents que lorsqu'ils étaient absents. À la déchirure de l'enfance ont succédé les années de pensionnat. Puis, ce fut la guerre et l'éloignement de ses proches; un éloignement qui l'a fait

particulièrement souffrir au moment où est décédée sa grand-mère, pour lui, une véritable figure maternelle.

Mais, rien n'est écrit. Devant les mêmes difficultés, les mêmes obstacles, les mêmes drames, on peut réagir de manières fort différentes et même opposées. Les pertes, les déchirures, l'éloignement forcé auraient pu le conduire à n'accorder aux autres, aux personnes et aux choses, que très peu d'importance. Pour ne pas souffrir, il aurait pu ne s'attacher à rien ni personne. Il en a été tout au contraire. Il a toujours été fortement attaché aux lieux, aux choses, aux personnes. Attachement aux lieux : plus de cinquante-huit ans dans le même quartier, dans la même maison. Et une grande difficulté à quitter ne serait-ce que pour un coucher. Les voyages, ce n'était pas vraiment pour lui. Attachement aux choses : meubles, photos, vieille vaisselle, et tout le reste qu'il prenait plaisir à faire découvrir à ceux et celles qui pénétraient chez lui. Attachement aux personnes : attachement à ses frères et sœurs; attachement à ces vieilles dames, depuis mémère Rodrigue à Beauceville à l'époque du pensionnat jusqu'à mémère Dugal; attachement à Marie-Berthe, notre mère, et à la famille Galarneau; attachement à nous ses enfants. Je le disais à l'instant, il s'agissait que l'un d'entre nous s'éloigne physiquement pour un temps pour qu'il occupe une place prépondérante dans son cœur. Il en a été ainsi jusqu'à la fin. Cela faisait partie intégrante de sa vie. Papa a toujours eu une vie intérieure, une vie spirituelle développée et pleine de recueillement. A chaque jour, il recueillait littéralement celles et ceux qu'il aimait ou qu'il avait aimés. L'été dernier, je le questionnais sur la période de sa vie où il avait été le plus heureux. « Quand ta mère et moi avons fondé notre famille », m'a-t-il répondu. Cela m'a remis en mémoire une photo du jeune couple qu'il formait avec maman, photo prise à la fin des années 40 devant Le Capitol. Attachement aussi à ses camarades de travail et à ceux

et celles qu'il côtoyait régulièrement dans des activités paroissiales, lorsqu'il œuvrait ici dans cette église ou au presbytère ou encore comme président de la société Saint-Vincent-de-Paul. Sociable, il aimait bien être parmi les autres.

Orphelin, ayant passé enfance et adolescence au pensionnat, papa n'a pas eu à s'identifier de façon plus ou moins conflictuelle à une image paternelle. S'il a connu plusieurs substituts maternels, il n'y a pas eu dans sa vie, à ma connaissance tout au moins, de substitut paternel. Il aurait pu chercher à se mouler à l'image de l'homme telle qu'elle prédominait dans les années 20 et 30. Tel n'a pas été son choix. Il s'est laissé être ce qu'il voulait être. Loin de l'image du pater familias qui en impose. Pas de gros bras. Pas de brusquerie. Au contraire, un homme tout en douceur et en tendresse. Un père présent, capable de changer les couches et d'accomplir des tâches ménagères. Aussi a-t-il pu s'adapter facilement à la Révolution dite tranquille qui a bouleversé rapidement et en profondeur notre société. Un père qui prenait plaisir à tenir nos menottes d'enfant dans ses mains, dans ses belles et grandes mains, qui prenait plaisir à nous tirer en l'air alors que maman, mi-sérieuse, mi-badine, lui disait : « Voyons Marcel ».

Un père qui a toujours fait passer ses proches avant lui. Cela a été vrai, également, au travail et dans ses engagements sociaux. Un homme responsable, capable de bien faire son travail, mais toujours attentif aux individus. Au ministère des Anciens combattants, il savait appliquer la règle, mais en faisant l'impossible pour chacun, chacune. Aussi, tous ceux qui l'ont côtoyé que ce soit comme camarades de travail, comme patients ou assistés, comme participants ou bénéficiaires des œuvres auxquelles il s'est dévoué, ont toujours reconnu en lui, en monsieur Côté, un homme de cœur et l'ont toujours beaucoup apprécié. Sans être révolutionnaire, papa s'est toujours voulu libre, autonome. A quelque part,

et bien sûr dans la mesure de ses moyens, il a toujours vécu comme il l'entendait. Il faut rappeler la ténacité avec laquelle il a assumé son autonomie pendant toutes ces dernières années où il avait pratiquement perdu la vue. Quelques jours à peine avant de sombrer dans le coma il tenait encore à faire sa toilette lui-même. Jaloux de son autonomie, il respectait la nôtre, celle de ses enfants. Il pouvait à certains moments ne pas comprendre, mais il a toujours respecté nos choix et ce, depuis notre plus jeune âge. Voilà quelques qualités de papa que je voulais rappeler : un homme fortement attaché aux lieux, aux choses et aux personnes; un homme qui a eu une vie intérieure riche; un homme doux, tendre et attentif aux autres; un homme responsable et engagé; un homme autonome et respectueux de l'autonomie des autres; un homme bon et aimable. Enfin, un homme qui, il me l'a souvent répété, était convaincu de sa chance d'être entouré de proches qui l'aimaient.

À l'été 2007, le directeur de l'enseignement et de la recherche de l'École m'a demandé d'assurer à partir de l'automne suivant le séminaire de doctorat portant sur les fondements de la pensée en administration publique. Consistant essentiellement en présentations et en discussions faites par les étudiantes et les étudiants à partir de lectures proposées, un séminaire doctoral repose avant tout sur la qualité de ces dernières. Après avoir examiné quelques syllabus conçus par des professeurs qui en avaient assumé précédemment la charge, j'ai arrêté mes propres choix sur la base de deux critères. Premièrement, devant être centrés sur les fondements de la pensée en administration publique, soit sur ce qui vient en amont étayer cette pensée, les textes à l'étude devaient être différents et complémentaires de ceux soumis dans les autres séminaires, qui s'intéressent eux aux divers courants théoriques, méthodologiques ou épistémologiques qui se penchent sur l'évolution et les pro-

blèmes actuels de l'administration publique. Deuxièmement, ces textes devaient être le fruit d'auteurs contemporains. Comme je n'avais pas le loisir d'en présenter des explications historiques et doctrinales détaillées, il m'apparaissait en effet inapproprié de retenir des œuvres d'auteurs anciens, que ceux-ci appartiennent à l'Antiquité, comme Platon et Aristote, ou à la période moderne, comme Hobbes et Locke.

Ayant décidé de recourir à un assistant pour effectuer la recherche documentaire, j'ai pensé à mon fils François, qui avait complété la deuxième année de son baccalauréat en science politique à l'Université Laval, et qui partageait en bonne partie mes intérêts théoriques. Consultée, l'administration de l'École m'a cependant avisé que je ne pouvais embaucher un parent. Comme François m'apparaissait toutefois parmi les étudiants que je connaissais le mieux à même de faire ce travail, j'ai malgré tout retenu ses services, mais en le payant de mes propres sous. Et nous en sommes ainsi arrivés à sélectionner un ensemble de lectures permettant de traiter de façon critique et analytique les questions que je souhaitais aborder touchant les sources de la modernité, la genèse de l'État moderne, l'institutionnalisation de la démocratie libérale, l'affirmation et la mise en cause de l'État-social, ainsi que les dimensions culturelles influant sur la bureaucratie. Selon les doctorants qui y participeront, ce séminaire, que j'aurai beaucoup de plaisir à animer de 2007 à 2012, leur sera d'un grand profit. Quels que soient leur formation et leur parcours antérieurs – je pense, par exemple, à un Denis de Belleval, homme politique (ministre sous René Lévesque), administrateur (président-directeur général de la Société canadienne des ports, puis de Via Rail, et directeur général de la Ville de Québec) et diplomate (délégué général du Québec à Bruxelles), qui en sera –, ils découvriront de nouvelles perspectives

et de nouveaux auteurs, et certains y cerneront même leur sujet de thèse.

Quant à mon cours *Principes et enjeux de l'administration publique*, à partir de 2007, je ne le donnerai plus en présentiel qu'à l'étranger, la version en ligne étant toutefois offerte à tous les trimestres. Je le dispenserai ainsi à trois reprises en Haïti, en 2009, 2012 et 2014. En 2008, les gouvernements du Canada et du Québec avaient initié un Projet d'appui au renforcement de la gestion publique en Haïti. Partie prenante, l'ENAP devait, entre autres contributions, soutenir la mise en place d'une École nationale d'administration et de politiques publiques, en y offrant sa propre maîtrise. Mu par un intérêt qui remontait à mon engagement dans le Rallye Tiers-Monde, j'ai été très heureux d'être invité à y intervenir. Dans les trois groupes auxquels j'enseignerai, je rencontrerai des jeunes cadres extrêmement sympathiques et désireux de concourir à sortir leur société du sous-développement, malgré des perspectives fort peu encourageantes.

Marqué par une histoire douloureuse et tragique, Haïti m'apparaîtra comme le pays le plus misérable que j'ai parcouru dans ma vie. Première île colonisée par les Espagnols à la suite de l'arrivée de Christophe Colomb, Hispaniola a été la première à connaître les massacres de l'invasion, les pillages, la dévastation et l'asservissement des populations autochtones. Pour pallier la diminution de la main-d'œuvre due à la mortalité considérable causée par une exploitation implacable et des épidémies touchant des peuples sans immunités face aux virus et aux microbes provenant d'Eurasie et d'Afrique, les Espagnols ont eu recours dès le début du XVI^e siècle à l'importation d'esclaves d'Afrique noire. Au milieu du XVII^e siècle, les Français s'installent dans la partie ouest de l'île, qui avait été négligée par les colons espagnols, et qui portera dorénavant le nom de Saint-Domingue. Grâce aux profits générés par le

travail infernal des esclaves dans les industries sucrière et de l'indigo, Saint-Domingue sera la colonie française la plus riche de toute l'Amérique. Dans le cours de la Révolution française, une révolte des esclaves aboutit en 1793 à l'abolition de l'esclavage. Puis, l'armée envoyée par Napoléon pour rétablir celui-ci ayant été défaite, la Déclaration d'indépendance est proclamée le 1^{er} janvier 1804, le pays étant renommé Haïti, du nom de l'île ayant prévalu au temps des Indiens caraïbes. Malheureusement, l'oppression et le mépris vont perdurer sous la domination des élites mulâtres et noires haïtiennes. Bien sûr, l'environnement international sera longtemps dommageable, les États-Unis, eux-mêmes esclavagistes, ne souhaitant absolument pas qu'une République noire réussisse, alors que la France exigera de son côté, de manière totalement éhontée, une indemnisation colossale de cent-cinquante millions de francs-or pour la perte de sa colonie. Et, manifestement, les catastrophes naturelles n'épargneront pas Haïti. Pourtant, ce sont les nouveaux dominants qui, à l'interne, vont faire en sorte de maintenir des structures sociales inégalitaires et hiérarchiques éminemment défavorables au développement, et empêcher ainsi le pays de s'outiller pour faire face aux contraintes externes et aux cataclysmes.

Le legs d'une société construite de façon strictement artificielle sur des bases intégralement esclavagistes se manifeste ainsi par la quasi absence d'appartenance commune et de solidarité entre les élites et la population. Croupissant dans la misère, et survivant, pour une bonne part, grâce aux transferts d'argent venant de la diaspora haïtienne, la majorité constitue un terrain propice à la propagande des groupes chrétiens fondamentalistes provenant, notamment, des États-Unis. Comme l'illustrent bien les enseignes des différents commerces qui sont presque toutes en rapport avec des personnages divins, la religion sert bien ici d'opium du peuple. Et pendant ce temps, les élites poursuivent leurs petits jeux politi-

ciens. Tout cela est désespérant, et je ne peux qu'en admirer d'autant plus le courage de celles et ceux qui continuent de lutter. Ainsi, en juillet 2011, alors que je m'étais rendu à Port-au-Prince pour y conseiller une équipe œuvrant à la mise en place d'un Observatoire en développement local, ai-je eu la chance de côtoyer Suzy Castor, une historienne et militante au parcours exceptionnel. Ayant connu successivement la résistance contre la dictature de la famille Duvalier, un exil d'une vingtaine d'années au Mexique où elle a enseigné à l'Université nationale autonome, et un retour en Haïti où elle a dû affronter les hommes de main de Jean-Bertrand Aristide, elle poursuit pourtant son engagement.

Parmi les autres pays dans lesquels j'ai dispensé mon cours *Principes et enjeux de l'administration publique*, le Vietnam m'a lui aussi procuré une expérience hors du commun. Comme les autres membres de ma génération, j'ai été marqué par la guerre du Vietnam, une guerre extrêmement meurtrière, incroyablement médiatisée et fortement contestée. Au début des années 1970, un colloque auquel j'avais participé à Québec en présence de délégués nord-vietnamiens m'avait permis d'entrevoir la résilience de ce peuple dont le pays a été inféodé à la Chine pendant le premier millénaire de notre ère, colonisé par la France au milieu du 19^e siècle, occupé par le Japon pendant la Deuxième Guerre mondiale, puis ravagé par les armées française et américaine avant d'être libéré et réuni en 1976. À l'instar de la Chine qui s'est engagé dans un tel exercice dès la fin des années 1970, le Vietnam a procédé à une libéralisation de son économie à partir de la seconde moitié des années 1980, et s'affirme depuis lors progressivement comme un pays émergent dynamique. Le système politique demeure toutefois autoritaire, le Parti communiste vietnamien gouvernant toujours en tant que parti unique. Soucieux de moderniser son appareil d'État pour le rendre plus efficace et plus efficient, le gouvernement fait par ailleurs appel

à la contribution d'institutions d'enseignement étrangères. C'est ainsi que l'Académie nationale d'administration publique du Vietnam a conclu un partenariat avec l'ENAP afin que celle-ci dispense son programme de maîtrise à de jeunes cadres vietnamiens.

Le lundi 22 mars 2010, me voici donc en classe, à Hanoï, en compagnie de Hoa Pham Thi Quynh, une interprète remarquable de l'Académie avec qui j'aurai beaucoup de plaisir à travailler. Comme d'habitude, je commence par présenter le syllabus à la quarantaine d'étudiantes et d'étudiants qui composent la cohorte. Rappelons ici au lecteur 1. que mon cours comprend six modules traitant de thématiques telles les caractéristiques de la société démocratique moderne, les dimensions juridique et institutionnelle de l'État démocratique (État de droit, formes d'État et régimes de gouvernement), la participation citoyenne dans le choix des gouvernants et le débat public, etc.; 2. que les séances comportent tour à tour un exposé magistral, une réflexion individuelle et en équipe portant sur des questions touchant la situation nationale et une discussion en plénière. Or, je suis dans un pays à la gouverne autoritaire, et tous mes étudiants sont des jeunes cadres du Parti communiste. Pour surmonter le formidable obstacle auquel nous faisons face, j'avance d'abord les arguments suivants : leur pays est en transition et il est de leur responsabilité de savoir anticiper les changements à venir afin de les mener à bien; leurs apprentissages vont dépendre de leur capacité à bien cerner les réalités qui sont leur, à être francs et directs (à appeler un chat un chat); nous sommes dans une salle de classe et non dans un espace public, et nous pouvons et devons donc user de la liberté de parole que cela autorise. Puis, je leur demande s'ils sont prêts à s'engager dans une telle démarche. Après un long silence, quelques jeunes femmes osent s'exprimer, mais sous la forme d'interrogations, jusqu'à ce qu'un plus âgé, installé au centre du groupe et chargé selon toute apparence d'un rôle de surveillance, donne clairement son accord. Les étudiants apporteront à partir de ce moment une participa-

tion tout à fait significative, et certains se permettront de procéder à des analyses très critiques dans le cadre de leur travail individuel, que je serai évidemment le seul à corriger. Enthousiastes, ils termineront leur cursus en août 2011, à Québec, où ils suivront le séminaire d'intégration que j'accepterai à leur demande et avec plaisir d'encadrer.

À la fin de mon cours, le 3 avril 2010, Sylvie est venue me rejoindre à Hanoï pour un périple de trois semaines qui nous a menés, en avion, en train, en bateau ou en voiture, depuis les hameaux rustiques entourés de rizières de l'extrême nord, où l'on rencontre des paysannes en tenues traditionnelles aux parures multicolores, jusqu'aux marchés flottants du delta du Mékong, en passant par la célèbre baie de Ha Long, la Cité impériale de Huê et le quartier ancien de Hoi An. Grâce à une agence locale qui m'avait été recommandée par les gens de l'Académie, nous avons pu bénéficier de la présence de guides francophones tout au long de notre parcours, et loger dans des hôtels somptueux. Il en a été de même à Angkor, où nous avons passé trois jours à visiter les importants monuments de l'ancienne capitale de l'Empire khmer, qui nous ont totalement éblouis. Depuis nos retrouvailles, Sylvie et moi avons pris l'habitude d'effectuer un ou deux voyages par année, la plupart du temps en Europe, tantôt une semaine dans une grande ville, tantôt trois semaines dans une ou deux régions. À plusieurs occasions, l'un ou l'autre des garçons ou les deux se sont joints à nous. Dominic avait complété son baccalauréat en génie mécanique au printemps 2007. Intéressé au génie automobile – il avait d'ailleurs étudié un trimestre dans une école française d'ingénierie spécialisée dans le domaine –, il a eu la chance d'être rapidement recruté par Toyota. Engagé dans un programme de développement accéléré pour jeunes ingénieurs, il a été affecté dans un centre de recherche et développement situé à Bruxelles. Aussi, était-ce un bonheur de le revoir pour quelques jours, que ce soit à Prague, à Vienne ou en Sicile. Quelques années plus tard, en 2010, François, ayant entamé un doctorat en philosophie à l'Université catho-

lique de Louvain, ira rejoindre son grand frère à Bruxelles. À partir de ce moment, nous nous retrouverons à quatre, particulièrement à l'occasion de la période des fêtes, que nous passerons le plus souvent à la chaleur, dans les îles Canaries, au Costa Rica, en Floride ou dans les Antilles.

Porté par mon désir de parcourir le monde, je continuais par ailleurs à remplir des missions qui m'étaient confiées par Yves Poulin, le directeur des Affaires internationales à l'École. C'est ainsi qu'en avril 2007, je suis allé à Bucarest dispenser une formation portant sur les principes et les enjeux de la gouvernance démocratique à des hauts fonctionnaires roumains. J'avais préparé mon intervention en fonction des dix jours dont je croyais disposer. Mais en arrivant sur place, on m'apprend que j'allais devoir composer avec deux jours en moins en raison des célébrations de la Pâques orthodoxe. Je bénéficierai donc d'une longue fin de semaine pour découvrir quelque peu ce pays qui présentait toujours les stigmates du régime totalitaire communiste qui l'a vampirisé pendant quarante-cinq ans. Comme les services touristiques étaient encore très peu développés, j'ai eu recours à un chauffeur de taxi qui m'a baladé pendant une journée en Transylvanie, nous arrêtant au château de Peleş, qui abrite une riche collection d'armes et d'armures, ainsi qu'à celui de Bran, le fameux château du mythique comte de Dracula. Dans la capitale, je ferai de longues promenades, traversant un centre-ville aux édifices parfois remarquables mais défraîchis, d'anciens quartiers populaires dont les terrains clôturés me rappelaient mon enfance, des quartiers plus récents avec leurs avenues bordées d'immeubles staliens, et quelques beaux parcs. Je visiterai bien sûr le *Palais du peuple* que Ceaușescu le mégalomane s'est offert. Regorgeant de matériaux rares (marbre, cristal, etc.), et comprenant mille cent pièces réparties sur douze étages, ce palais constitue le plus grand bâtiment en pierre au monde. Il aura coûté 40 % du PIB du pays pendant sa construction qui s'est échelonnée de 1984 à 1989, et aura nécessité la destruction de 20 % du centre historique de la ville, soit 30 églises et 7

000 maisons. Il représente probablement un des vestiges les plus éloquents de la monstruosité des régimes totalitaires staliniens.

Yves Poulin étant parti à la retraite, Simon Chabot a pris la direction des Affaires internationales à l'École. J'avais connu Simon à l'époque où il œuvrait comme haut fonctionnaire au ministère des Régions et, contrairement à certains qui appréhendaient des difficultés en raison de son manque d'expérience à l'international, j'étais confiant dans sa capacité de relever le défi, ce que l'avenir allait tout à fait confirmer. À sa demande, je l'accompagnerai en 2010 et 2011 dans quelques missions exploratoires au Gabon, au Cameroun et au Togo. En dehors des rencontres de travail avec des hauts fonctionnaires des ministères centraux et des dirigeants des écoles nationales d'administration pour évaluer les besoins et cerner les partenariats possibles, nous avons tenu des séminaires regroupant des publics plus larges et à l'occasion desquels j'ai prononcé quelques conférences sur les réformes administratives et la bonne gouvernance. Au Togo, où c'était ma première venue, nous avons eu la chance de faire une excursion d'une journée dans la région des plateaux. Accueillis par le préfet dans son chef-lieu d'Atakpamé, nous avons assisté à une danse traditionnelle au cours de laquelle des femmes m'ont entraîné dans leur ronde. Nous avons par la suite visité les chutes d'Aklowa ainsi qu'un fort datant de la période coloniale allemande.

L'année précédente, Simon m'avait invité à m'insérer dans une équipe responsable de la préparation d'une conférence portant sur la participation publique en environnement et qui allait se tenir à Dakar les 17, 18 et 19 mars 2009. Organisée conjointement par l'ENAP et le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement du Québec (BAPE), cette conférence visait à susciter une réflexion et à favoriser un partage d'expertise concernant la mise en place ou la consolidation de mécanismes participatifs dans les pays de

l’Afrique francophone. Joignant nos voix à celles d’experts dans le domaine provenant du BAPE, de l’Institut de l’énergie et de l’environnement de la Francophonie (rebaptisé ultérieurement Institut de la Francophonie pour le développement durable, IFDD) et d’Agences nationales africaines (Bénin, Burundi, Cameroun, Côte d’Ivoire et Sénégal), Benoît Lévesque et moi avons pour notre part donné deux exposés traitant des avantages, des formes et des conditions de la participation citoyenne. La veille de la Conférence, à la suggestion des parties impliquées et du ministère de l’Environnement du Sénégal, nous sommes allés planter des arbres pour compenser les émissions de gaz à effet de serre reliées au transport aérien des participants, et s’assurer ainsi de pouvoir afficher un bilan « carbone neutre ». L’idée était tout à fait pertinente. Le hic, c’est que l’endroit choisi était relativement loin de la capitale et, qu’en raison de l’état de la route, et du fait que celle-ci a été fermée à la circulation pendant un bon moment pour laisser passer le convoi du président du pays en visite dans la région, nous avons mis plus de quinze heures à faire l’aller-retour.

À la fin de la Conférence, les cinquante participants, venant de quatorze pays, avaient émis le souhait que soit réalisée une analyse comparative de la participation citoyenne en évaluation environnementale dans les pays de l’Afrique francophone. Grâce au soutien financier du BAPE et de l’IFDD, cette étude a été entreprise à l’hiver 2010 par une équipe composée de René Beaudet, du BAPE, de Georges Lanmafankpotin et Karim Samoura, du Secrétariat international francophone pour l’évaluation environnementale (SIFÉE), de Pierre André, de l’Université de Montréal, ainsi que de Michel Bernier, Benoît Lévesque et moi, de l’ENAP. Notre but était de comparer les processus participatifs existants, de connaître leurs forces et leurs faiblesses, et de cerner les meilleures pratiques. Après avoir réalisé une recherche documentaire, nous avons soumis un

questionnaire à des partenaires provenant des dix-huit pays participant à l'étude, trois partenaires par pays issus respectivement de l'administration publique, d'une association de la société civile et d'un bureau d'étude. Nous avons rencontré ces derniers à l'occasion d'un colloque organisé par le SIFÉE, à Paris, en septembre 2010. Sylvie, son père et Irène en ayant profité pour venir passer une semaine dans la capitale française, nous avons loué un appartement dans Le Marais. Le temps était au beau, et c'était un plaisir de traverser à chaque matin l'île de la Cité pour aller prendre le métro devant m'amener au siège de l'Unesco. Dominic se joindra à nous pour quelques jours, et nous fêterons l'anniversaire de Sylvie en compagnie de Benoît et de sa femme Jeannine. Au cours de l'année suivante, la cueillette de données étant complétée, nous avons procédé à une préanalyse que nous avons fait valider par des experts régionaux. Nos résultats finaux ont enfin été présentés dans un ouvrage qui est paru en 2013.

Au cours de ces mêmes années où j'ai collaboré à cette étude sur la participation publique en environnement dans les pays de l'Afrique francophone, la situation politique québécoise m'est demeurée un souci constant et une source de divers engagements. C'est ainsi qu'une autre recherche va m'occuper passablement de 2009 à 2011, conduite, celle-là, avec Moktar Lamari, un de mes anciens confrères au doctorat, à l'Université Laval. Après avoir passé quelques années comme analyste puis comme gestionnaire dans des ministères québécois à vocation économique, Moktar venait de se joindre au corps professoral de l'École. Enthousiaste, plein d'énergie et habitué à travailler en équipe, il souhaitait que nous nous associions dans quelque projet. À l'époque, on s'en souviendra, la crise financière qui avait éclaté aux États-Unis deux ans plus tôt s'était transformée en une récession globale caractérisée par une stagnation de l'activité économique, un chômage élevé et, con-

séqueusement, une demande défaillante et une concurrence exacerbée. Normalement, l'économie québécoise, une économie extrêmement ouverte et fortement connectée à l'économie américaine – les exportations internationales et interprovinciales du Québec représentent plus de 50 % de son PIB, et les trois quarts de ses exportations internationales sont destinées au marché américain –, aurait dû être atteinte de plein fouet. Or, la récession nous semblait avoir été jusque-là relativement moins forte au Québec que dans plusieurs autres provinces canadiennes et dans de nombreux autres pays. Cette situation s'expliquait, selon nous, par des facteurs liés au modèle québécois de développement socio-économique. Pour vérifier la justesse de notre jugement et la validité de notre hypothèse, nous avons donc entrepris une recherche. Afin de retracer l'évolution de la crise au Québec et de mesurer ses impacts, nous avons fait appel aux plus récentes données économiques : PIB, chômage, inflation, exportations, taux d'intérêt, dette, déficit budgétaire, etc. Pour cerner les facteurs structurels et les décisions majeures qui ont aidé le Québec à contenir les chocs générés par la crise, nous avons analysé les différentes politiques (les derniers budgets, par exemple) et les programmes qui ont été appliqués, et réalisé une douzaine d'entrevues auprès de ministres et de hauts fonctionnaires dirigeant les principaux ministères à caractère économique ainsi qu'auprès de députés de l'opposition.

Le Québec a été touché par la crise : le recul de la demande extérieure et intérieure et le rétrécissement des marchés du crédit ont rendu la vie dure à des centaines d'entreprises québécoises, notamment les plus vulnérables et les plus endettées. Cela s'est traduit par le licenciement de milliers de travailleurs, plus particulièrement dans les secteurs de la fabrication et de la foresterie. Cependant, alors que la plupart des provinces canadiennes ont accusé des taux de croissance négatifs pour les années 2008 et 2009, le Qué-

bec a connu un taux de croissance de 1 % en 2008 et une baisse relativement moins sévère qu'ailleurs en 2009. Cette conjoncture comparativement exceptionnelle tenait en partie à une heureuse coïncidence, le gouvernement québécois ayant été prêt à mettre en œuvre un programme d'investissements majeurs dans les infrastructures publiques (quarante-deux milliards de dollars sur un horizon de cinq ans) au moment même où la crise s'aggravait. Car, pour l'essentiel, ces investissements avaient été décidés bien avant que la crise ne touche le Québec.

Tout a en effet commencé avec l'annonce du *Plan québécois des infrastructures* en 2007, soit une année avant l'avènement des premiers symptômes de la crise dans l'économie québécoise. Les travaux d'infrastructures répondaient à des besoins réels et pressants. Les infrastructures étaient généralement dans un état déplorable : construites pour une bonne part dans les années 1960 et 1970, soit au moment où le Québec a engagé son processus de modernisation, elles avaient vu leur renouvellement sacrifié sur l'autel de la lutte aux déficits publics au cours des vingt dernières années. Il aura fallu un accident malheureux et spectaculaire (l'effondrement d'un viaduc sur un boulevard urbain en septembre 2006, effondrement qui a tué sur le coup cinq personnes) et une Commission d'enquête pour que le gouvernement réalise la gravité des risques qui pesaient sur les usagers de la route et sur les bâtiments publics du Québec. Alors que la crise prenait de l'ampleur et que commençaient les fermetures d'usines, particulièrement dans le secteur forestier, les travaux techniques de conception et de planification des travaux d'infrastructures (diagnostic, analyse des priorités, dossiers techniques, montage financier, etc.) étaient déjà à un stade d'élaboration assez avancé au sein des organismes gouvernementaux du Québec. Le gouvernement avait des dossiers d'appels d'offres prêts à être lancés pour mettre en chantier plusieurs grands travaux de cons-

truction d'infrastructures lourdes, au profit des secteurs du transport (ponts, route, etc.), de l'éducation (écoles) et de la santé (hôpitaux, centres d'hébergement, etc.). De plus, la main d'œuvre licenciée, notamment par le secteur forestier, était facilement et immédiatement récupérable et employable dans ces projets d'infrastructures. Ces travailleurs n'avaient en effet pas besoin de formation préalable pour être embauchés sur des chantiers de construction qui présentent des processus productifs relativement comparables à ceux qu'ils avaient connus antérieurement.

Mais, au-delà de cette heureuse coïncidence, la capacité de résistance démontrée par l'économie québécoise s'expliquait plus généralement par le rôle que l'État a joué historiquement au Québec en matière économique et sociale. C'est ainsi que la diversification de cette économie, qui a permis d'amortir les effets néfastes de la crise, est le fruit de l'action de l'État qui a soutenu le développement de grappes industrielles dans des secteurs de pointe (l'aérospatial, le pharmaceutique, les technologies de l'information et de la communication, etc.) et l'essor de l'économie coopérative et sociale. De 2008 à 2010, pour pallier le manque de liquidité vécu par de nombreuses entreprises, le gouvernement a consenti des prêts et pris des participations par l'entremise de deux de ses sociétés d'État (Investissement Québec et la Société Générale de financement). En association avec la Caisse de dépôt et de placement du Québec, le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec et le secteur privé, il a également contribué au financement de fonds sectoriels de capital de risque.

En matière d'emploi, les actions les plus déterminantes du gouvernement québécois ont été réalisées dans le cadre du *Pacte pour l'Emploi*. Comme son nom l'indique, ce plan a été convenu avec les acteurs rassemblés au sein de la Commission des partenaires du marché du travail du Québec, une instance nationale de concerta-

tion qui regroupe des représentants des employeurs, des syndicats, du milieu de l'enseignement, des organismes communautaires et des services publics d'emploi. À l'instar de ce qui s'est produit en matière d'investissement dans les infrastructures publiques, le *Pacte pour l'emploi* a été lancé avant la crise. Les objectifs étaient de remédier au manque de main d'œuvre que le Québec doit connaître du fait de sa stagnation démographique et du vieillissement de sa population, et d'augmenter la productivité des entreprises. Le Pacte prévoyait au départ des investissements de l'ordre de 987 millions de dollars, sur trois ans, et provenant à la fois des entreprises (439 millions de dollars) et de l'État (548 millions de dollars). Les actions financées touchaient les trois volets suivants : l'accompagnement des chômeurs et des prestataires de l'aide sociale dans la recherche d'emploi et l'insertion professionnelle; la valorisation du travail, entre autres par une augmentation du salaire minimum; la diversification de l'offre de formation en région et la reconnaissance des compétences, dans un contexte d'immigration grandissante où de nombreux travailleurs ont été formés à l'extérieur du Canada.

En mars 2009, en plein cœur de la récession, les mesures initiales ont été bonifiées dans le cadre du Pacte *pour l'emploi Plus* : « *Ensemble pour la relance* ». Financé par les gouvernements fédéral et provincial à hauteur de 460 millions de dollars, cet ajout a permis d'accroître l'efficacité de ces mesures qui ont profité à quelque 16 000 entreprises et 400 000 chômeurs. De toute évidence, le Pacte a permis de limiter les conséquences de la crise économique sur l'emploi. Mais il faut noter que, si la crise n'a pas eu au Québec des incidences aussi négatives sur le front social que celles qu'ont connues d'autres provinces canadiennes et les États américains voisins, c'est que son modèle de développement économique et social s'est avéré efficace. On doit souligner le rôle de stabilisateurs automatiques qu'ont joué les différentes politiques qui distinguent le Qué-

bec du reste de l'Amérique du Nord en matière de redistribution, de soutien aux familles, de lutte à la pauvreté. Grâce aux programmes et aux services existants, les familles touchées par la crise ont pu éviter le dénuement et l'exclusion sociale et les travailleurs licenciés ont pu profiter de programmes de formation et de soutien direct pour les aider à retrouver de l'emploi et sortir de la précarité et de l'inactivité.

Réalisées sous le gouvernement de Jean Charest, les interventions contre-cycliques relativement énergiques que nous venons d'évoquer ont de quoi surprendre. On pourrait tout bonnement croire qu'un certain pragmatisme a prévalu. Mais il y a plus. Il faut rappeler ici qu'au moment de son accession au pouvoir, en 2003, le gouvernement libéral, convaincu que le modèle québécois était non seulement inefficace mais ruineux pour le développement du Québec, proposait une véritable rupture, visant un certain retrait de l'État et fixant comme priorité de « revoir de fond en comble les structures de l'État et les programmes gouvernementaux ». Pourtant, si les interventions en matière de soutien au développement économique ont été revues et si plusieurs lieux et formes de concertation ont été dans un premier temps mis en veilleuse, la gouverne n'a pas été changée radicalement. D'abord sous la pression de l'opinion publique, puis avec l'arrivée de nouveaux ministres plus ouverts à ces perspectives, le gouvernement a graduellement redécouvert les vertus de l'interventionnisme et de la concertation. C'est ainsi que mises à l'écart pendant un certain temps, parce que jugées pléthoriques, inefficaces, voire inutiles dans une économie libérale moderne fondée sur le libre marché, les sociétés d'État (Investissement Québec et la Société générale de financement, par exemple) ont été de nouveau largement utilisées. Le *Pacte pour l'emploi* est lui aussi révélateur de cette redécouverte puisqu'en 2003 les libéraux pensaient plus à faire disparaître la Commission des partenaires du

marché du travail ou tout au moins à en restreindre les prérogatives qu'à faire appel à elle. La crise a, semble-t-il, accéléré cet apprentissage, le gouvernement Charest s'inscrivant à nouveau dans la cohérence historique propre au modèle québécois de développement socio-économique. C'était d'ailleurs quelque peu surréaliste pour Moktar et moi d'entendre en entrevue certains ministres, qui hier encore le condamnaient, vanter les immenses mérites de ce fameux modèle.

Alors que les mesures adoptées par le gouvernement Charest pour affronter la crise n'ont pas soulevé de débat majeur, en revanche, à compter de l'automne 2009, les orientations retenues pour affronter les défis posés par la sortie de crise ont déclenché de nombreuses discussions et oppositions. Cela a été particulièrement le cas pour ce qui concerne la question de la dette. On a discuté du rapport entre la bonne dette (liée aux investissements) et la mauvaise dette (provenant des dépenses courantes). Le ministère des Finances ainsi que certains groupes de pression ont dramatisé la situation alors que d'autres insistaient sur la nécessité de nuancer. Les premiers ciblaient la dette brute – avec un ratio de 94 % du PIB, le Québec aurait été au cinquième rang des pays membres de l'OCDE – là où les seconds s'attachaient à la dette nette – pour laquelle le Québec se serait situé au onzième rang avec un ratio de 43 % du PIB. Par ailleurs, plusieurs acteurs de la société civile ont contesté la décision du gouvernement d'éliminer le déficit dans un laps de temps très court. Des divergences se sont manifestées concernant la rationalisation des dépenses publiques, et la question des risques de dégradation de la qualité des services publics et plus généralement de l'action de l'État a été soulevée. Selon certains, une rationalisation accompagnée de coupures sévères et équivalentes dans les budgets des ministères ne pouvait être opérée sans pénaliser les bénéficiaires des services publics. Des secteurs clefs tels

l'éducation, la santé, les services sociaux ou la famille allaient en pâtir jusqu'à mettre en péril les acquis obtenus au cours des cinq décennies précédentes. Il en allait de même des fonctions de régulation et de contrôle assumées par les administrations publiques.

Les choix gouvernementaux touchant la fiscalité ont été également critiqués, le débat portant, entre autres, sur les vertus respectives des impôts et des taxes à la consommation en regard de leurs impacts sur l'économie et sur la justice distributive. À l'encontre des baisses d'impôt pour les particuliers, consenties avant la crise, de la réduction de la taxe sur le capital et de l'augmentation de la taxe de vente, certains acteurs socio-économiques souhaitaient une fiscalité plus progressive. La même opposition s'est retrouvée concernant la question de la tarification des services publics. Les opposants soulignaient que la tarification est le plus souvent associée à une moins grande utilisation des services, particulièrement marquée chez les plus défavorisés, ce qui conduit ces derniers à ignorer en santé, par exemple, les soins préventifs et à subir des problèmes majeurs ultérieurs. Ils ajoutaient que le remplacement de mesures universelles par des mesures spécifiques peut entraîner des effets de stigmatisation sur les populations qui profitent de ces dernières – effets bien connus dans le cas de l'aide sociale – et causer ultimement un affaiblissement de la solidarité.

Ces différents débats vont se poursuivre durant toute la décennie qui va suivre. Pour notre part, Moktar et moi avons présenté les résultats de la recherche que je viens de résumer dans le chapitre d'un ouvrage dirigé par une équipe du Conseil scientifique du CIRIEC international, et publié en 2011, aux Éditions Peter Lang. Nous avons par la suite prolongé notre étude en procédant à une analyse comparée de l'action gouvernementale face à la crise au Québec et en Ontario. Il en résultera un nouveau texte que nous ferons paraître dans un collectif codirigé par deux jeunes profes-

seurs (Jean-François Savard de l'ENAP, et Alexandre Brassard du Collège universitaire Glendon de l'Université York) et moi, et publié dans une version française en 2011, puis dans une version anglaise en 2013, aux Presses de l'Université du Québec. En outre, personnellement, en 2010 et 2011, je prononcerai à quelques reprises une conférence abordant la question du Québec et la crise (l'émergence et le déploiement de la crise au Québec, les actions gouvernementales pour la contrer, les défis et les enjeux de la sortie de crise), entre autres lors d'une rencontre organisée par l'Association des économistes québécois et au cours de laquelle interviendra également Carlos J. Leitão, le futur ministre des finances sous le gouvernement Couillard.

Concurremment à ces travaux touchant la crise, et à l'invitation de Benoît Lévesque, je me suis par ailleurs lié à un collectif visant le renouvellement de la social-démocratie. Créé au printemps 2009, ce collectif regroupera des individus provenant des mondes syndical et universitaire, parmi lesquels on retrouvera, entre autres, Michel Doré et Michel Rioux, de la CSN, Gérald Larose, Joseph-Yvon Thériault et Yves Vaillancourt, de l'UQAM, Christian Nadeau et Alain Noël, de l'Université de Montréal, Marilyse Lapierre, du Collège Ahuntsic et Robert Laplante, de l'Institut de recherche en économie contemporaine. Formulé dans mes propres mots, le constat partagé par le groupe était pour l'essentiel le suivant. Depuis la Révolution tranquille, le peuple québécois, que le destin semblait vouer à la désintégration et à l'oubli, a eu la chance de connaître toute une série de politiques et de programmes d'inspiration social-démocrate qui l'ont transformé en une collectivité dynamique et solidaire. Grâce aux synergies établies entre, d'un côté, une société civile composée de syndicats, d'associations multiples, de groupes d'intellectuels et d'artistes, et, de l'autre, des gouvernements progressistes, d'abord libéraux, puis péquistes, une nouvelle identité

collective commune a été construite et une certaine idée du bien commun a prévalu. Et, fait remarquable, cela a été accompli dans un contexte de forte individualisation, marqué par une recherche de liberté individuelle et de réalisation de soi. Les institutions politiques, administratives, économiques et sociales qui ont été mises en place ont permis de consolider pour un temps une culture politique empreinte des valeurs de liberté, d'égalité et de solidarité, et du souci du bien-être des autres citoyens. Même les adversaires de ce mouvement politique ont été, provisoirement, obligés d'en accepter les fruits. Toutefois, depuis lors, le contexte a profondément changé. Non seulement notre tissu social s'est transformé et de nouveaux enjeux économiques, sociaux et environnementaux ont surgi, mais le consensus s'est effrité et la confiance dans le politique a été fortement érodée en raison de la montée du néolibéralisme, mais aussi des errements des progressistes.

Que faire? Il ne s'agit évidemment pas de se prendre de nostalgie et de tenter de revenir en arrière. Cependant, ne serait-il pas possible d'élaborer un projet de société présentant le double caractère suivant ? Un projet qui soit toujours fondé sur les valeurs constitutives de la social-démocratie : recherche de l'intérêt général, conviction que le bien-être individuel est lié au bien-être collectif, valorisation conjointe de l'égalité et de la liberté, volonté d'harmoniser développement économique et développement social, choix de la négociation et de la concertation comme moyens de réguler les conflits sociaux. Mais un projet qui soit en même temps adapté aux réalités de notre nouveau paysage socioéconomique et apte à permettre d'affronter les défis que ces réalités constituent : accélération de la mondialisation, passage de la société industrielle à la société informationnelle fondée sur la maîtrise des savoirs et de la technologie, acuité des problèmes environnementaux qui plaident en faveur d'un développement durable, approfondissement de la

dynamique démocratique qui génère une forte aspiration à l'autonomie et une multiplication des acteurs collectifs, diversité ethno-culturelle croissante qui participe de la fragmentation, rupture démographique qui entraîne le vieillissement de la population et persistance de fortes contraintes financières et budgétaires.

Tel est le questionnement qui a été au cœur de nos discussions et que nous avons partagé avec un public plus large lors d'un colloque que nous avons tenu à l'UQAM les 26 et 27 novembre 2010 et qui a réuni des militants et des chercheurs d'ici et d'ailleurs, comme Vivian Labrie, qui avait antérieurement coordonné le Collectif pour un Québec sans pauvreté, Françoise David, porte-parole de Québec solidaire, Benoît Hamon, porte-parole du Parti socialiste français et futur candidat à l'élection présidentielle, Jean-Louis Laville, titulaire de la Chaire « Économie solidaire » au Conservatoire national des arts et métiers à Paris. Par la suite, grâce à l'apport de trois centres de recherche de l'UQAM et à une contribution initiale de gens de mon équipe de l'Observatoire, un processus de veille a été mis en place dans le but de recueillir et de diffuser l'information concernant les écrits, les analyses et les publications susceptibles d'enrichir la réflexion des groupes et des chercheurs intéressés au renouvellement de la social-démocratie. Cette veille a été effective de 2012 à 2014. Malheureusement, pour des raisons sur lesquelles je reviendrai, notre espoir de voir se rassembler les forces progressistes autour d'objectifs communs n'aura pas été comblé.

Parallèlement à notre implication dans le Collectif sur le renouvellement de la social-démocratie, Benoît Lévesque et moi avons poursuivi notre réflexion sur les moyens d'élargir la participation citoyenne au Québec. Nous ferons équipe avec Guy Morneau, cet ancien haut fonctionnaire qui avait occupé, entre autres, le poste de secrétaire général associé chargé du Secrétariat du Comité des priorités sous le gouvernement Bouchard, et qui collaborait

avec nous depuis 2005, et Gérard Divay, un professeur de l'ENAP qui poursuivait une carrière marquée par une alternance entre la gestion publique – il a été successivement sous-ministre adjoint au gouvernement du Québec, directeur général de la Communauté urbaine de Montréal et directeur général de la ville de Montréal – et la recherche et l'enseignement, à l'Institut national de recherche scientifique puis à l'ENAP. Comment permettre à une société de relever les défis majeurs auxquels elle est confrontée? Comment favoriser l'intérêt général, ce qui suppose la reconnaissance des grands enjeux, la définition de politiques axées sur le bien commun et le long terme plutôt que sur l'intérêt particulier et le court terme et la capacité de prendre les décisions nécessaires et de mobiliser en conséquence les citoyens et les acteurs sociaux? Comment surmonter la démocratie négative et vaincre l'impuissance politique qu'elle génère? Pour résoudre ces questions qui sont liées, nous nous sommes inspirés de la façon dont plusieurs sociétés comparables au Québec – petite population, niveau de vie élevé, forte intégration à l'économie mondiale, État-social fortement développé, culture politique égalitariste – ont cherché à le faire en prenant le virage d'une gouvernance partagée.

Dans ces pays (Danemark, Finlande, Irlande, Pays-Bas, Suède), l'État s'est donné les moyens institutionnels d'animer le débat public et de mobiliser les acteurs collectifs autour d'enjeux stratégiques et de dégager des compromis, voire des consensus permettant l'innovation et la définition de nouveaux pactes socioéconomiques. Cela a supposé l'établissement d'un nouveau contrat social qui fournit de grandes orientations quant aux fonctions essentielles de l'État, des orientations qui s'inscrivent dans une certaine continuité qui va au-delà de l'alternance partisane pour autant qu'elles aient été l'objet de débats démocratiques. Les divers mécanismes participatifs qui ont été mis en place misent sur la délibéra-

tion, faisant appel tantôt aux citoyens pris individuellement comme dans les forums Internet ou les jurys de citoyens, tantôt aux citoyens organisés comme on peut l'observer dans les conseils économiques et sociaux ou dans les expériences d'agora et de dialogue social.

Ces initiatives cherchent non pas à ériger la démocratie participative contre la démocratie représentative, mais à mettre en place des dispositifs institutionnels qui leur permettent de se conjuguer et de se renforcer mutuellement. Les débats, qui cherchent à produire des points de consensus pouvant influencer l'action des différents acteurs, interviennent donc en amont des processus décisionnels. L'approche délibérative suppose que les participants apprennent à écouter les positions des uns et des autres, écoute sans laquelle il devient impossible d'arriver à des choix collectifs mûrement réfléchis. De façon générale, et en plus d'une acceptation des exigences de la délibération, la participation citoyenne suppose une prise de conscience de l'ampleur des défis qu'une société doit relever et des limites inhérentes à l'action des différents acteurs, une vision propice du rôle de l'État et de la société civile, un climat de confiance, une ouverture politique au partage de l'information et au débat, et un consentement à l'expérimentation. La participation citoyenne implique également des dispositifs institutionnels efficaces pour lesquels il faut consentir aux investissements nécessaires. Mis à part les spécificités de chacun, ces dispositifs doivent assurer leur crédibilité. Sans cesse à conquérir même si elle peut bénéficier d'une dimension cumulative, cette crédibilité tient à l'indépendance, soit l'absence de subordination à une autorité, et à l'impartialité, c'est-à-dire à la distance prise avec les intérêts particuliers (individuels ou collectifs), l'attention à tous, le souci de prendre en compte toutes les données d'un problème et de débattre de tous les points de vue concevables.

Au Québec, historiquement, la pratique de la concertation s'est particulièrement développée à travers des sommets et des forums convoqués par l'État. Mais des structures dédiées au développement économique et social lui ont également fait une place relativement importante, comme il en est de la Commission des partenaires du marché du travail dont nous avons dit un mot précédemment. Le Québec a aussi été à l'avant-garde en matière d'audiences publiques en environnement avec le BAPE. Malheureusement, à partir de 2003, le gouvernement Charest a non seulement mis en veilleuse plusieurs lieux de concertation qui avaient été antérieurement institués, mais il en a aboli d'autres, comme les Conseils régionaux de développement. Et depuis lors, le Québec n'a pas participé au courant d'expérimentations qui a prévalu ailleurs. Pour élaborer notre proposition visant à créer au Québec un dispositif de débat public sur les grandes orientations de société, nous nous sommes particulièrement inspirés des deux modèles suivants : l'*Agora citoyenne* mise en place auprès du Parlement européen comme instance de concertation avec la société civile et réunissant acteurs socioéconomiques (représentants d'associations, de syndicats, d'organismes professionnels, de think tanks, etc.) et députés; les *Conférences de consensus* initiées au Danemark en 1987 et dont la procédure est pour l'essentiel la suivante : après avoir été formé sur une question, un panel d'une quinzaine de citoyens, profanes en la matière, dialogue avec des experts de toutes sortes au cours d'un débat public puis se retire pour rédiger collectivement un avis circonstancié destiné à être transmis aux autorités compétentes et largement médiatisé.

Nous avons imaginé un dispositif tripartite. Celui-ci serait constitué par une commission parlementaire dédiée au débat public, un comité consultatif formé de représentants des différents secteurs (syndicats, patronat, économie sociale, groupes et associa-

tions) choisis par des collègues électoraux et de citoyens non affiliés choisis par la Commission, et des forums thématiques organisés sur une base ponctuelle et composés de citoyens ayant été sélectionnés à la suite de leur réponse à un appel de candidature lancé par voie de presse et selon des critères d'âge, de genre, de niveau d'éducation, de profession, de lieu de résidence, d'origine, d'affiliation associative ou politique. Le comité consultatif soumettrait des avis à la commission parlementaire concernant les thèmes prioritaires autour desquels organiser des forums, les parties prenantes et les experts à inviter aux différents forums et les recommandations formulées par les forums. La commission parlementaire déciderait de la tenue des forums thématiques, recevrait les recommandations de ces derniers et présenterait ses propres recommandations au gouvernement. Après avoir approfondi leur connaissance du sujet traité à partir d'un dossier d'information et d'exposés présentés par des chercheurs de différentes disciplines et de positions diversifiées, le panel des citoyens membres d'un forum thématique précisaient les questions à débattre et choisiraient les parties prenantes à la thématique et les experts provenant de différents milieux (universitaire, associatif, de l'entreprise) qu'ils souhaiteraient entendre au cours du débat public. Puis, pendant une fin de semaine et en présence du public, ils poseraient en direct les questions qu'ils estiment essentielles aux représentants des parties prenantes et aux experts qu'ils auraient invités et approfondiraient avec eux certains points. À l'issue de la conférence publique, le panel élaborerait un rapport présentant ses principales conclusions et ses recommandations.

Pour que ce dispositif ait des chances d'être expérimenté, il nous fallait bien sûr convaincre un parti politique de s'en faire le promoteur. On ne pouvait évidemment compter sur le Parti libéral de Jean Charest non plus que sur l'Action démocratique du Québec de Mario Dumont qui, tous deux, refusaient toute légitimité à la

société civile, et n'en avaient que pour les libertés individuelles. Il en allait différemment du Parti québécois, une formation d'orientation social-démocrate qui s'était montrée historiquement ouverte à la concertation et au dialogue social, entre autres lors de la tenue de grands sommets régionaux ou nationaux. Or, pour l'avoir côtoyée au sein du Comité des priorités, Guy Morneau connaissait bien Pauline Marois, qui assumait la direction de ce parti depuis 2007. Aussi, au cours de l'année 2009, avons-nous eu la chance de rencontrer madame Marois à deux reprises. D'un abord facile et d'une écoute très attentive, elle se montrera ouverte à notre projet.

Une année plus tard, par une froide matinée de janvier, je me retrouve dans les locaux de la Société Saint-Jean-Baptiste de Montréal. J'ai été invité par madame Marois à participer à une journée de réflexion regroupant une dizaine de députés de son équipe, les Louise Beaudoin, Pierre Curzi, Bernard Drainville, Nicolas Girard, Nicole Léger, Agnès Maltais, et quelques autres. Nous sommes quatre à devoir intervenir sur des enjeux de société qui nous apparaissent majeurs et qui devraient donner lieu à des propositions prioritaires lors des prochaines élections : Louis Bernard (ancien secrétaire général du gouvernement), Jean-François Lisée (journaliste, écrivain, conseiller des premiers ministres Parizeau et Bouchard), Guy Lachapelle (professeur de science politique à l'Université Concordia) et moi. Chacun d'entre nous dispose d'une plage d'une heure trente, vingt à trente minutes pour exposer son point de vue et une heure pour dialoguer avec les participants. Bonne animatrice, madame Marois laisse les gens s'exprimer, questionne et relance au besoin la discussion.

Dans mon exposé, j'ai abordé d'abord la question de la réforme administrative. Convenant que les gens se lancent rarement en politique pour avoir le plaisir de gérer des organisations publiques, j'ai plaidé que l'administration publique constitue le pre-

mier outil d'un gouvernement, et qu'elle devrait par conséquent être considérée autrement qu'une boîte noire dont on attend qu'elle donne le maximum tout en lui allouant le minimum. Après avoir rappelé les diverses tentatives de réforme entreprises au cours de la décennie précédente, j'ai soutenu que les coupures avaient atteint leurs limites, et que, pour améliorer les services à la population et soutenir le développement socioéconomique du Québec, il fallait à la fois poursuivre la transformation des modes de gestion dans l'esprit de la LAP, mettre en place une revue de programmes permanente, encourager l'inter ministérialité, et augmenter les revenus. M'appuyant sur les constatations que Moktar et moi avions pu faire, j'ai souligné que même l'équipe de Jean Charest s'était finalement inscrite dans une certaine continuité en regard du modèle québécois. Sur un ton badin, j'ai cité Jacques Parizeau qui, dans une entrevue réalisée en 2004, nous avait confié à Benoît Lévesque et moi ce qui suit : « Je pense que monsieur Charest apprend vite; il ne comprenait pas du tout la culture politique québécoise, mais y'a rien comme être dans l'eau bouillante. Quand vous voyez les sondages, dégringoler comme ça, ça vous donne des ailes pour apprendre. Qu'est-ce que vous voulez, concluait-il, le Québec, depuis 40 ans, se gouverne au centre gauche ».

Pour introduire la suite de mon exposé, j'ai noté que la seule préservation des acquis passés n'allait pas permettre au Parti québécois de se démarquer, qu'elle ne préjugeait en rien du futur et n'assurait aucunement que l'on soit en position pour relever les grands défis auxquels le Québec était confronté : répondre de façon durable aux exigences conflictuelles du respect de l'environnement et du développement économique, de la compétitivité et de la solidarité sociale. Si le Québec a des atouts (une culture politique fondée sur l'égalité et la confiance; une société civile dynamique et bien organisée; un État perçu comme instrument de développement et

de partage et qui a appris à faire avec d'autres acteurs), encore faut-il les mettre en valeur. Puis, j'ai présenté les deux voies que Benoît, Guy, Gérard et moi avons explorées et qui peuvent à notre sens favoriser une telle mise en valeur : le développement des capacités stratégiques de l'État et l'élargissement de la participation citoyenne. Concernant cette dernière, après en avoir justifié l'importance, j'ai décrit dans ses grandes lignes le mécanisme tripartite que nous avons imaginé. Quant à l'État stratège, j'ai argumenté de la façon suivante.

Pour que l'État soit à même d'anticiper et de proposer des politiques cohérentes et structurantes, l'État se doit d'être moins un prestataire de services publics individuels que le garant des biens collectifs; il doit s'investir moins dans les fonctions opérationnelles que dans les fonctions stratégiques de pilotage et de contrôle. Concrètement, un État plus stratège, cela veut dire : un exécutif qui se donne les moyens d'assumer un leadership stratégique; une équipe ministérielle restreinte et des attributions ministérielles stables dans le temps – les créations, abolitions ou fusions de ministères et d'organismes auxquelles s'adonnent avec prédilection les gouvernements québécois constituent une perte incroyable de temps, d'énergie et de ressources –, et un Conseil des ministres qui consacre régulièrement (une fois par mois, par exemple) des rencontres aux questions d'ordre stratégique; un comité des priorités capable d'assurer une coordination gouvernementale et interministérielle forte, et d'élaborer des stratégies à moyen et à long terme qui puissent être soumises à la concertation; des cellules ministérielles capables d'évaluer les politiques et les programmes en prenant en compte leur influence sur les processus qui génèrent les propriétés collectives d'un milieu et conditionnent la dynamique des territoires, de dresser des états des lieux (état de l'environnement, de la sécurité, du capital humain, de la santé publique, du capital social,

etc.), de synthétiser les connaissances et de développer des études prospectives; un partage des responsabilités entre les administrations centrales et les instances décentralisées qui permette de dégager les premières des opérations et de les recentrer sur la conception et l'évaluation des politiques publiques, ainsi que sur la coordination des actions.

Mon exposé a soulevé une discussion relativement animée, qui s'est même prolongée au moment du repas qui a suivi, tout au moins jusqu'à ce que Bernard Drainville, à la suite d'un appel téléphonique, engage la conversation sur un tout autre sujet. D'importance, l'information qui lui avait été communiquée concernait la corruption dans le milieu de la construction et allait, semble-t-il, fournir des arguments de poids sur lesquels s'appuyer pour soutenir la revendication d'une commission d'enquête publique sur la question. Face à l'enthousiasme suscitée par cette nouvelle, je me souviens m'être dit quelque chose comme : « Voilà, c'est foutu. Ces gens ne vont pas refondre leur programme pour l'adapter aux nouveaux défis auxquels le Québec est confronté. Pourquoi s'imposeraient-ils un tel effort alors que le Parti libéral s'enfoncé et que le pouvoir leur est à portée de main? »

De fait, lors des élections de septembre 2012, le Parti québécois mènera une campagne terne, se contentant de surfer sur le mécontentement des citoyens envers l'équipe libérale. Madame Marois ne mettra même pas en évidence les politiques progressistes dont elle avait fortement favorisé l'adoption sous le gouvernement Bouchard, notamment celle touchant les garderies à cinq dollars. Affrontant un Parti libéral qui, quoi qu'il ait fait, maintenait toujours son emprise sur la communauté anglophone, et débordé sur sa droite par la nouvelle Coalition avenir Québec et sur sa gauche par Québec solidaire et Option nationale, le Parti québécois ne formera qu'un gouvernement minoritaire. Bernard Drainville, qui avait pro-

cédé à une consultation citoyenne au cours de l'année précédente et s'était fait le porte-parole d'une grande réforme démocratique, sera nommée par madame Marois ministre responsable des Institutions démocratiques et de la Participation citoyenne. Quelque deux mois après l'assermentation, un soir de novembre 2012, notre petite équipe (Benoît Lévesque, Guy Morneau, Gérard Divay, Benoît Rigaud de l'Observatoire, et moi) a rencontré le ministre Drainville et ses proches conseillers pour leur faire part de nos idées concernant le renforcement de la participation citoyenne au Québec.

Nous avons d'abord rappelé les origines de notre démarche, depuis le séminaire tenu à l'automne 2002 et portant sur les caractéristiques et l'évolution du modèle québécois de gouvernance, jusqu'aux propositions présentées à madame Marois en 2008-2009, en passant par la recherche conduite en 2004-2005 sur les transformations passées et les mutations prévisibles en matière de gouverne et de gestion publique au Québec, et le colloque de 2006 *Pour un État stratège ouvert à la participation citoyenne*. Nous avons par la suite réexpliqué le pourquoi et le comment du dispositif institutionnel de débat public que nous avons imaginé. Nous avons également soumis à leur réflexion un projet que nous avons élaboré, Gérard et moi, et qui consistait à concevoir et à rendre accessible un « GPS civique ». Visant à favoriser la participation citoyenne, cet outil comprendrait les deux composantes suivantes : une cartographie des mécanismes de participation citoyenne existant aux plans national, régional et municipal, et touchant les diverses missions de services publics (santé et services sociaux, éducation et culture, économie et environnement, soutien aux personnes et aux familles), cartographie qui figurerait sur un site Internet doté d'éléments infographiques permettant une navigation conviviale et dynamique; un guide à l'usage des élus et des gestionnaires publics relativement aux processus et aux pratiques de la participation citoyenne.

Notre intervention sera sans suite. Au cours de l'année suivante, le ministre Drainville déposera deux projets de loi importants, touchant l'un, le financement des partis et les dépenses électorales, l'autre, la tenue des élections à date fixe. Mais il se consacrera surtout à la fameuse Charte des valeurs, touchant la laïcité, la neutralité religieuse de l'État et les accommodements raisonnables. Cette charte va susciter une controverse passionnée et diviser profondément l'électorat québécois. Personnellement, lors d'un repas partagé avec mes vieux copains, dont l'un se montrait ouvert à la Charte, je m'emporterai impétueusement, à la fois triste et en colère de voir ce parti, qui avait été généralement progressiste et avait porté nos espérances, connaître une telle dérive. Aux yeux de la plupart des intellectuels et d'une grande partie de la jeunesse, le Parti québécois sera dorénavant perçu comme ayant versé dans un nationalisme étroit et devenu incapable de se saisir des nouveaux enjeux et de redéfinir la communauté politique à construire. Il en paiera le prix aux élections de 2014, alors qu'il sera reporté dans l'opposition, laissant la gouverne aux mains des libéraux de Philippe Couillard qui pourront dès lors appliquer leurs mesures visant à résorber le déficit de façon relativement impitoyable et au prix de la dégradation des services publics. Pendant ce temps, poursuivant leur dérive populiste, les péquistes choisiront Pierre Karl Péladeau, un nationaliste conservateur et antisyndical, pour succéder à Pauline Marois. Jean-François Lisée, qui le remplacera à peine un an plus tard, essaiera bien de redonner au Parti québécois sa force de proposition, mais ce sera peine perdue, et, aux élections de 2018, ce dernier connaîtra une défaite désastreuse.

UNE RETRAITE ACTIVE ET SEREINE

Ainsi que je l'avais fait à quelques reprises au cours des trimestres précédents, à l'automne 2011, j'animais de nouveau mon séminaire de doctorat au campus de l'École situé à la frontière ontarienne, à Gatineau. L'activité se déroulant en après-midi, je faisais l'aller-retour en avion dans la même journée. Arrivé tôt le matin dans nos locaux situés dans un édifice appartenant à l'Université du Québec en Outaouais, je disposais de quelques heures pour me préparer et prendre un léger repas avant de retrouver les étudiants. Comme je fumais encore à l'époque, je grillais une des trois cigarettes que je m'accordais quotidiennement, avant d'entrer en classe. Ce midi-là, le temps était au beau et les arbres magnifiquement colorés. C'était l'été indien. Au fil de mes pensées, je songeai à la retraite. Quelque peu lassée par son travail, Sylvie avait décidé peu de temps auparavant de prendre la sienne l'été venant. Pour ma part, mon métier me plaisait toujours beaucoup, je n'avais pas jusqu'alors envisagé sérieusement cette éventualité. Pourtant, en juin suivant, j'allais avoir complété les trente-cinq ans de service me rendant admissible à une pension complète - dans les faits, j'allais avoir travaillé à temps plein pendant quarante ans, mais sans avoir accumulé de contributions à un régime pendant cinq de ces années. Inattendue, l'idée me vint qu'en raison des caractéristiques de ma profession, il me serait assurément possible de poursuivre mon activité en n'en conservant que les aspects les plus agréables, ainsi que ceux qui me motivaient le plus du fait des défis qu'ils m'offraient. De retour à la maison, en soirée, mon choix était pratiquement arrêté.

Il me fallait d'abord et avant tout me trouver un remplaçant à la direction de l'Observatoire. En accord avec Marcel Proulx, le directeur général, j'ai sondé quelques professeurs et administrateurs invités qui pouvaient convenir. Malheureusement, pour des raisons tenant, pour certains, à leur volonté de conserver un maximum de temps pour leurs recherches, pour d'autres, à leur désir de réintégrer éventuellement l'appareil gouvernemental, tous ont finalement décliné l'offre. Cependant, informé de mes démarches, Pierre Cliche a manifesté son intérêt à prendre ma suite. Non seulement il était membre de l'équipe depuis plusieurs années à titre de coordonnateur de la recherche commanditée, mais, ayant occupé auparavant des postes d'administrateur d'État, il connaissait très bien l'appareil gouvernemental. Par ailleurs, pour conserver un lien avec l'Assemblée professorale, et en raison de leur nature, j'ai eu l'idée de demander à un professeur d'assumer les fonctions de directeur et de rédacteur en chef de la revue *Télescope*. Stéphane Paquin, qui collaborait déjà à certains de nos projets, a accepté. Au cours de mes derniers mois à l'Observatoire, tout en préparant la passation des pouvoirs, j'ai parachevé un projet que j'avais conduit avec le professeur Jean-François Savard et la professionnelle de recherche Marie-Helen Brisebois. Grâce à la contribution de cinquante-cinq chercheurs et praticiens provenant du Québec, du Canada, du Royaume-Uni, de la France et de la Suisse, nous avons réalisé un dictionnaire encyclopédique (*le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*), qui spécifie soixante-quatorze notions fondamentales qui caractérisent le domaine de l'administration publique.

Quittant l'Observatoire, j'étais convaincu de laisser un legs précieux à l'École, aux acteurs de l'administration publique ainsi qu'aux chercheurs qui s'y intéressent. De l'avis de plusieurs, l'Observatoire avait amplement participé à étendre la renommée de

l'École. Le centre de veille et d'analyse comparative que nous avons développé au cours des dix années précédentes offrait toute une gamme de produits et de services de grande valeur, et son bon fonctionnement semblait assuré. Or, comme le philosophe Paul Ricoeur le soutient, tout être humain, en plus de disposer des biens lui permettant de répondre à ses besoins essentiels et des opportunités l'habilitant à développer et à exercer ses capacités, devrait recevoir une juste part de reconnaissance. Pendant toutes les années où j'avais été à l'École, je n'avais jamais cherché à obtenir l'une ou l'autre des distinctions auxquelles j'aurais pu prétendre, tels les prix d'excellence en enseignement ou en recherche qui étaient attribués annuellement. J'avais bien d'autres choses à faire que d'élaborer un dossier pour présenter ma candidature. Et puis, surtout, j'ai toujours pensé que ce sont les autres qui, à la vue de nos réalisations, doivent souligner nos mérites, et que nous n'avons donc pas à le solliciter. Je ressentais comme tout un chacun, et peut-être plus encore, un désir de reconnaissance, mais je m'en remettais à la pérennité de l'Observatoire pour le satisfaire. C'était sans compter avec les aléas de la petite et de la grande politique.

Sans la mener de façon aussi impitoyable que le fera ultérieurement le gouvernement Couillard, le gouvernement Marois s'était engagé dans une lutte visant la résorption la plus rapide possible du déficit budgétaire. En raison des mesures que les ministères et les organismes ont dû appliquer, et qui les ont amenés à couper dans tout ce qui n'était pas un service direct à la population, le nombre de contrats de recherche commanditée octroyés à l'Observatoire a fortement décliné à partir de l'automne 2012. De plus, le ministère de l'Enseignement supérieur a continué à sabrer dans les montants alloués aux universités pour couvrir les frais indirects de recherche (frais administratifs, espace, etc.), montants qui étaient à l'École reversés aux différents centres effectuant cette recherche. Or,

cette baisse considérable des revenus a coïncidé avec une hausse des dépenses due au fait que le salaire de Pierre Cliche était entièrement imputé au budget de l'Observatoire, alors que, dans mon cas, ce n'était que quelque 7 % du mien qui l'était, le reste m'étant versé par l'École à même le budget alloué au corps professoral. Ne parvenant pas à trouver d'autres sources de financement, Pierre a dû abandonner la direction après un an à peine. Malgré ses efforts, André Fortier, un administrateur invité à l'École qui prendra la relève, n'arrivera pas à redresser la barre. Plus tard, la subvention annuelle qui était accordée à l'Observatoire par le ministère du Conseil exécutif depuis ses tout débuts sera purement et simplement supprimée, et les coupures du gouvernement Couillard finiront de l'asphyxier. Ces coupures toucheront d'ailleurs plus largement l'École, dont un nouveau directeur général, malgré sa superbe, aura peine à assurer la sauvegarde. Concernant l'Observatoire, la revue *Télescope* cessera de paraître, les deux banques d'information *L'État québécois en perspective* et *Les États canadiens comparés* seront laissées à l'abandon, les activités de veille et de recherche commanditée seront fortement restreintes, et l'équipe sera réduite à quelques agents qui seront finalement intégrés dans la Direction des services aux organisations. La plupart des jeunes professionnels qui avaient participé à l'aventure iront œuvrer dans d'autres organisations publiques. D'une réussite exemplaire ayant nécessité une somme colossale d'énergie et d'importantes ressources, l'Observatoire deviendra une coquille vide, exemple parmi d'autres d'un immense gâchis attribuable à l'intégrisme économique et à l'incompétence.

Mais, revenons à la fin du mois de juin 2012. Pour souligner notre passage à la retraite, Sylvie et moi avons effectué un séjour de deux semaines à Ogunquit, dans le Maine. Logés dans une jolie villa située près du front de mer aux abords de Perkins Cove, nous profiterons de longues randonnées à bicyclette vers York Harbor ou

Kennebunkport, d'agréables promenades sur le Marginal Way qui offre de superbes vues sur une côte rocheuse bordant l'océan, de délicieux moments de lecture sur la terrasse, et de savoureux repas de poissons et de fruits de mer bien arrosés. Malgré les légers heurts qui survenaient encore de temps en temps en raison de notre impétuosité, notre amour s'était fait plus tendre, plus serein, sans en être pour autant moins passionné. De retour à Québec, nous avons entrepris notre nouvelle vie commune. En semaine, et tout en s'occupant de plus en plus de son père vieillissant et de sa conjointe, Sylvie passera ses journées avec ses copines, particulièrement sa grande amie Pierrette Lecompte avec qui elle jouera régulièrement au bridge. Je m'adonnerai pour ma part à l'écriture à la maison. Les soirs et les fins de semaine nous verront davantage ensemble. Cette existence sédentaire sera ponctuée de nombreux voyages, parfois au Canada (Gaspésie, Ouest canadien) ou aux États-Unis (Côte américaine, Floride, New York), mais le plus souvent en Europe (Allemagne, Angleterre, Belgique, Corse, Écosse, France, Irlande, Italie, Luxembourg, Sardaigne). Nous conserverons l'habitude de nous retrouver en famille à l'occasion des fêtes de Noël et du Nouvel An, une famille qui va s'agrandir.

En 2012, à l'instar d'autres jeunes ingénieurs engagés par Toyota dans un programme de développement accéléré, Dominic est déplacé au Japon pour deux ans. Il passera la première année à Toyota City, près de Nagoya, à œuvrer dans une équipe responsable de la conception des systèmes de freinage, et la seconde près du mont Fuji où la firme dispose d'un circuit automobile où elle réalise ses essais routiers. À la fin de sa première année, il fera la connaissance de Yoko Nishimura, une jeune et fort jolie Japonaise. Pour Dominic, qui avait dans le passé noué quelques relations amoureuses plus ou moins durables, ce fût, selon toute apparence, le coup de foudre. Mariés tout juste avant que Dominic ne quitte le pays du soleil

levant, les deux s'installent à Bruxelles. Sylvie et moi rencontrerons Yoko pour la première fois en juin 2014, à Québec, où nous célébrerons le récent mariage en compagnie de son papa, de sa maman et de sa grande sœur. Au cours de la fête, après quelques discours et alors qu'un diaporama dépeignant le nouveau couple venait d'être projeté, Sylvie et moi nous sommes avancés devant les nombreux parents et amis pour les inviter à visionner un second diaporama. Soulevant un étonnement compréhensible, ce dernier retraçait notre propre vie de couple. Les dernières diapositives fournirent l'explication : nous avions nous-mêmes, et en toute intimité, convolé en justes noces quelques jours auparavant. Nous rappelant l'échange que nous avons eu en janvier 2006 alors qu'à ma demande « Ma belle, veux tu m'épouser? », Sylvie avait répondu d'un oui beau et net, nous avons décidé d'officialiser notre relation après quelque trente ans de vie commune. Nous reverrons les parents de Yoko à l'occasion d'un voyage au Japon que nous effectuerons avec elle et Dominic en mai 2016, et qui nous permettra de découvrir l'architecture moderne, la vie trépidante et le gigantesque marché aux poissons de Tokyo, les jolis villages aux charmes du Japon d'autrefois de la vallée de Kiso, les admirables temples des anciennes capitales Kamakura et Kyoto, le musée de la Paix d'Hiroshima et les fameux cèdres millénaires de l'île de Yaku-shima.

À la Noël 2014, Yoko était donc des nôtres, à Naples, sur la côte ouest de la Floride. L'année précédente, Benoît Lévesque et son épouse Jeannine nous avaient invités, Sylvie et moi, à nous joindre à eux pour deux semaines à la Barbade, où ils avaient pris selon leur habitude la location d'une villa pour un séjour de deux mois. Cela nous avait donné l'idée de nous organiser pour passer désormais une partie de la période hivernale dans le Sud. En 2014, nous serons un mois en Floride, charmés par la beauté des plages, des parcs et des îles, captivés par les mangroves des Everglades, ravis par le mu-

sée Salvador Dali de St. Petersburg, mais ennuyés par les innombrables boulevards qui quadrillent le territoire et, plus encore, par un mode de vie qui présente à nos yeux peu d'intérêt. Aussi, en 2015, nous dirigerons-nous plutôt dans les Caraïbes, nous installant pour deux mois en Martinique, dans cette île verdoyante baignée de l'art de vivre à la française. Nous résiderons dans une petite villa sise tout à fait au sud de l'île, sur une falaise donnant sur la mer turquoise, face au Rocher le Diamant. Pendant les quelques semaines qu'ils y passeront, les deux garçons et Yoko bénéficieront avec nous de nos fréquentes randonnées aquatiques en snorkeling (avec palmes, masque et tuba) dédiées à l'observation des poissons tropicaux et des tortues marines, de nos marches par les traces (les sentiers) longeant la mer ou gravissant les mornes (les collines), de nos excursions en voilier ou en kayak de mer, ainsi que de nos visites de splendides jardins et de fameuses distilleries. Les années suivantes, nous choisirons de nous ancrer dans un autre territoire antillais appartenant à la France, la Guadeloupe. En plus d'offrir des attraits relativement similaires à ceux que l'on trouve en Martinique, la Guadeloupe dispose d'un beau parcours de golf localisé à Saint-François, au sud-est de Grande-Terre. Nous adonnant à ce sport depuis notre passage à la retraite, Sylvie et moi avons donc pris en location une jolie villa antillaise située à proximité, pour une période de trois mois dans une première année, puis, subséquemment, pour quatre mois.

Outre le bien-être tant mental que physique qu'il procure, le golf, qui réunit normalement quatre joueurs, favorise les rencontres inattendues. C'est ainsi que Sylvie et moi avons noué des relations amicales avec quelques Européens, avec lesquels nous partagerons d'agréables repas. Nous sympathiserons particulièrement avec deux d'entre eux, Corinne Dabin et Yves Maryn. Après nous être mutuellement reçus, d'abord au Québec puis en France, nous effec-

tuerons ensemble un voyage dans le sud de l'Italie à l'été 2018. Par ailleurs, notre villa antillaise disposant de trois chambres, d'un jardin entouré d'arbres et de haies, d'une piscine et d'une grande terrasse, nous y accueillerons non seulement notre propre famille, mais plusieurs parents et amis. À la Noël 2017, nos retrouvailles familiales se présenteront sous de nouvelles couleurs. Un petit fils nous était né le 17 juin précédent. Dominic occupant depuis peu un nouvel emploi, beaucoup plus accaparant, Sylvie, qui s'était déplacée à Bruxelles afin d'apporter présence et aide à Yoko, avait assisté à la naissance. Splendide bébé, choyé et stimulé par une mère toute dévouée, Luka se révélera rapidement gai et alerte. En raison des distances, nous ne pourrons le côtoyer que quelques fois par année. Mais Yoko nous enverra pratiquement à chaque jour des photos, et nous communiquerons par vidéo à chaque semaine via Internet. Heureuse grand-mère, Sylvie manifesterà en ces moments un enthousiasme tout à fait débordant.

Incité par un copain qui avait déjà fait le pas, Dominic avait laissé Toyota pour se joindre à McKinsey, un des principaux cabinets de conseil mondiaux intervenant auprès des directions générales d'entreprises d'envergure internationale. Implantée dans plus de cinquante pays, et réunissant quelque vingt mille consultants, la firme recourt à un processus de recrutement extrêmement sélectif. Déterminé, et capable de s'astreindre à une grande discipline pour atteindre ses buts, Dominic avait consacré plusieurs mois à se préparer aux épreuves et aux entretiens d'embauche. Chez McKinsey, les conditions de travail (salaire, bénéfices marginaux, frais de séjour et de déplacement) sont assez exceptionnelles, mais les exigences ne le sont pas moins. Les journées de travail sont longues, régulièrement de plus de dix heures, et effectuées très souvent ailleurs que dans le pays de résidence. Ainsi, durant sa première année, Dominic interviendra dans plusieurs pays européens, quit-

tant Bruxelles le lundi matin pour n'y revenir que le jeudi soir. Heureusement, ultérieurement, il en sera parfois autrement. Ayant le privilège de pouvoir choisir lui-même parmi la banque des projets existants ceux auxquels il souhaite s'associer, il pourra dans certains cas amener avec lui sa petite famille, pour de courtes ou de plus longues durées. À l'automne 2018, il sera par exemple en mesure de faire venir avec lui Yoko et Luka à Singapour pour un séjour de quelque quatre mois. Chez McKinsey, l'employé est formellement évalué aux deux ans. À la suite de cette évaluation, ou bien il progresse dans la hiérarchie (consultant junior, consultant sénior, manager, partenaire associé, partenaire) ou bien il est simplement remercié. Embauché comme consultant sénior en raison de son expérience chez Toyota, Dominic s'est cependant vu attribuer des responsabilités de manager à peine un an et demi après son arrivée.

Contrairement à son grand frère dont les compétences et le goût de relever des défis ont été ainsi reconnus, François a suivi pour sa part un parcours plus accidenté. Ayant complété son doctorat, il est revenu au Québec en 2014, à un moment où les universités, subissant de plein fouet les restrictions budgétaires imposées par les gouvernements Harper et Couillard, diminuaient le nombre de postes de professeur. Pour faciliter sa recherche d'emploi, il s'installera à Montréal, mais ne décrochera finalement qu'une seule charge de cours à l'Université Laval, en 2015. Au printemps 2016, une opportunité se présentera enfin. L'Université de Sudbury, une petite université bilingue du nord de l'Ontario, proposait un poste de professeur à durée déterminée (pour quatre ans). Outre une tâche d'enseignement en philosophie morale, le poste incluait la direction d'un petit centre de recherche en éthique. Reconnaisant les qualités de François, mais quelque peu effarouchés par ce jeune semblant si sûr de lui, les membres du comité de sélection recommanderont de lui accorder un contrat de deux ans, à la suite duquel

une évaluation allait permettre d'arrêter une décision pour les deux années suivantes. Par son engagement, son dynamisme, son intelligence et sa gentillesse, François a gagné rapidement l'affection de ses pairs, tous plus vieux que lui. Prenant beaucoup de plaisir à préparer et à donner ses cours, en anglais comme en français, il captivera ses étudiants. Multipliant les initiatives (animation de midis-débat portant sur des enjeux de société et réunissant professeurs et étudiants, réalisation de podcasts proposant des entrevues réalisées avec des chercheurs, tenue de chroniques radiophoniques traitant de questions éthiques à Radio-Canada, participation à l'organisation de colloques pour des réseaux communautaires, etc.), il étendra la notoriété du centre d'éthique.

Malheureusement, dans le secteur public, la réussite compte souvent pour peu. Occupée à préparer une négociation avec le corps professoral et incitée par son conseil d'administration – des gestionnaires à la courte vue et s'inscrivant dans une logique purement comptable – à couper un maximum de postes de professeur pour ne conserver que des chargés de cours, la rectrice de l'Université a décidé de ne pas renouveler le contrat de François après ses deux premières années. Cette dame, qui lui avait antérieurement et à plusieurs reprises manifesté sa satisfaction, n'a même pas daigné le rencontrer pour s'expliquer. Souhaitant le conserver dans l'équipe, le responsable du département de philosophie a offert quelques charges de cours à François, ce qu'il s'est résigné à accepter, tout en se mettant à la recherche d'une meilleure opportunité. Par chance, tout n'était pas aussi gris dans sa vie. Depuis quelques mois, il était en amour avec une magnifique jeune femme, une étudiante en théâtre du nom de Zoé Laverdure. Nous ne pouvions qu'espérer que l'avenir lui soit propice.

Dans ces mêmes années où deux belles-filles et un petit-fils nous arrivaient, quelques proches nous quittaient. Nous avons ainsi

perdu ma sœur Pierrette. Au moment de son agonie, alors que parents et amis étions tous réunis auprès d'elle, j'ai été secoué par une émotion extrême. Soudainement redevenu petit enfant, pris de sanglots irrépessibles, je me suis mis à répéter à mon entourage qu'il ne fallait surtout pas la laisser seule, qu'elle allait avoir peur. Cet émoi m'a fait mesurer la force du lien affectif qui, par-delà les différences de nos vies d'adultes, me liait à ma grande sœur. Une dizaine de jours avant sa mort, j'avais eu l'occasion d'échanger avec elle. Elle regardait ce qu'avait été sa vie avec lucidité et avec bonheur. Elle était relativement sereine. Tout en me rappelant les difficultés de nos parents à affronter leur propre mort, elle m'a dit avec un sourire espiègle qu'elle entendait bien réussir sa sortie, être la meilleure. Ultérieurement, j'ai également vu disparaître deux beaux-frères, dont un frère de Sylvie, Rodrigue, avec qui j'avais développé une belle amitié.

Me concernant, tout en consacrant un peu plus de temps à mes loisirs et aux voyages, j'ai tout de même mené depuis 2012 une retraite passablement active, m'adonnant à l'intervention conseil, à l'enseignement, et, surtout, à l'écriture. Voyons cela. Ayant accédé à un poste de professeur à la fin de la quarantaine, j'avais mis les bouchées doubles, poursuivant pendant toutes mes années à l'École une action multiforme et relativement intense. Afin de ne pas avoir à abandonner l'Observatoire, j'avais choisi de ne pas prendre d'année sabbatique, cette relâche qui permet normalement aux universitaires de creuser un sujet et de composer un quelconque ouvrage. Reliés à mes cours ou à mes recherches, mes divers écrits (articles, rapports, livres, chapitres de livre) avaient été en quelque sorte des écrits de circonstance. Désormais, je disposais de tout mon temps pour approfondir des questions qui m'apparaisaient fondamentales. L'idée du premier sujet auquel je me suis appliqué m'était venue en tête en juin 2010, à l'occasion d'un séminaire organisé à

Paris par l'Institut de recherche et débat sur la gouvernance (IRG). Cet institut avait été mandaté par le ministère français des Affaires étrangères et européennes afin d'explorer les orientations stratégiques à retenir pour la coopération internationale de la France. Membre de l'IRG, Dominique Darbon, ce professeur de l'Université de Bordeaux avec qui j'étais en lien depuis 2001, avait suggéré ma participation dans le but d'avoir le point de vue d'un étranger proche en regard de cette coopération.

Au cours de la préparation de mon intervention, j'ai éprouvé l'étrange impression d'être ramené quarante ans en arrière, alors qu'accablé sous une foule d'interrogations, j'avais abandonné le projet de sensibilisation et d'éducation au développement international que nous avions lancé dans le cadre du Rallye Tiers-Monde. J'avais sans doute acquis depuis lors un bon nombre de connaissances touchant le développement, mais je n'avais pas fait l'effort d'en dégager une compréhension globale. À une seule occasion, j'avais eu à présenter mes vues sur le développement des sociétés. C'était en 2008, alors que j'avais été invité à participer à une table ronde organisée par la Chaire publique de l'Université Laval, et intitulée *Gouvernance mondiale, où s'en va le monde*. Nous étions trois intervenants, l'ancien premier ministre Bernard Landry, Marc-André Boivin, du Centre d'études et de recherches de l'Université de Montréal (CÉRIUM), et moi. Quelque peu intimidé à l'idée d'avoir à m'exprimer après monsieur Landry, j'avais préparé très soigneusement mon exposé. Aussi, avais-je été ravi d'entendre monsieur Landry qui, reprenant la parole après moi, déclara : « Je dois dire que je suis presque d'accord mot à mot avec ce qui vient d'être dit ». Y repensant deux ans plus tard, dans ma chambre d'hôtel, à Paris, je décidai de développer ma réflexion dès que ma condition me le permettrait. C'était maintenant le cas. Je me suis mis au travail.

Exploitant les apports de nombreux auteurs, j'ai d'abord distingué trois conceptions qui s'opposent quant au développement des sociétés. Dominant dans les milieux de la coopération au développement, la première façon de voir s'inscrit dans une perspective évolutionniste qui propose une vision linéaire du développement en grandes étapes depuis la société traditionnelle jusqu'à la société moderne. Accompli en tout premier lieu par l'Occident, le progrès vers la modernité serait inéluctable. S'il peut être freiné par certains manques ou des résistances, il est également susceptible d'être favorisé. D'où les orientations de l'aide au développement qui se déploie à partir des années 1950 : on soutient la croissance par l'apport de ressources financières et technologiques; on parraine la mise en place de nouvelles institutions politiques et administratives; on appuie l'émergence et la consolidation d'une société civile vivante. Cette conception modernisatrice a été remise en cause à partir des années 1970 par les théories de la dépendance qui s'attachent aux conditions historiques de la domination du centre, l'Occident, sur la périphérie, le Tiers-Monde, qui expliqueraient l'« avance » des uns et le « retard » des autres. Les théories de la dépendance ont été elles-mêmes rapidement contestées en raison de leur tendance à transformer les périphéries en victimes passives du système capitaliste mondial. Si la stagnation, voire le recul, de certains pays sous-développés ne saurait être analysée en termes de dysfonctionnements passagers, elle ne peut non plus être simplement expliquée par des pratiques inéquitables et spoliatrices. La montée des dragons asiatiques puis celle des pays émergents ont finalement discrédité en bonne partie les théories de la dépendance.

Rejetant les approches développementaliste et de la dépendance, une nouvelle conception émerge dans les années 1980. Prenant en compte les processus qui s'inscrivent dans la longue durée et l'influence des facteurs culturels, elle permet de dépasser

l'approche purement instrumentale de la modernisation qui sélectionne des aspects institutionnels ou techniques. Elle s'appuie sur un ensemble de travaux de sociologie historique qui ont réexaminé les conditions de production de la modernité occidentale et, pour certains, procédé à des comparaisons avec les trajectoires historiques suivies par d'autres sociétés ou d'autres cultures. Si elle apparaît féconde, cette conception tend par ailleurs parfois à confondre modernité et Occident, modernisation et occidentalisation. À force d'explorer le parcours occidental dans sa spécificité, bon nombre d'auteurs en viennent à faire de la modernité un fait culturel ou, plus précisément, civilisationnel, ce qui bien sûr limiterait sinon empêcherait toute appropriation. Dans un ouvrage paru en 1997, Bertrand Badie, politologue à l'Institut d'études politiques de Paris, avait proposé de repenser la modernité dans deux directions : celle de son invention par l'Occident qui permet d'en respecter l'identité, la profondeur, l'unité et la cohérence, et celle de sa diffusion et de son transfert lorsqu'elle est reconstruite et réinventée ailleurs. Tout mon effort va consister par la suite à tenter de relever ce double défi présenté par Badie.

Afin de bien cerner les particularités de la modernité, je me suis d'abord attaché à établir des points de comparaison en traçant le portrait des types de société qui l'ont précédée. Je rejetais ce faisant le relativisme politiquement correct qui prédomine trop souvent dans les sciences humaines et aux yeux duquel il n'y a que des différences incomparables entre les sociétés, les cultures et les civilisations. L'étude des processus historiques de longue durée permet selon moi de distinguer quatre types de société ou, comme je les ai qualifiés, quatre ordres humains différents qui correspondent non seulement à des types d'institutions politiques et économiques, mais également à des types d'outillage, à des types de compréhension et de rapport au monde (à la nature, à la société, à l'humain et

au divin) et finalement à des types d'être humain (manières de penser, de sentir, d'agir, de croire, de créer). Une telle perspective sur l'histoire de l'humanité ne nie aucunement le fait qu'il y a pluralité de cultures et de civilisations, mais elle conçoit celles-ci comme venant moduler un ordre humain donné, chaque ordre humain étant empreint d'une grande diversité.

De même que nous possédons aujourd'hui une vue d'ensemble de la formation et de l'évolution du cosmos et de la vie, nous disposons d'un bon aperçu de l'apparition et du développement de l'espèce humaine. Dans la première partie de mon étude, je rappellerai simplement à ce sujet un certain nombre de données connues concernant le processus d'homínisation et ses causes, tout en insistant par ailleurs sur le fait que les différentes virtualités contenues dans la nature humaine ne peuvent être réalisées que dans certains contextes offrant les conditions de leur réalisation. De là, l'importance de distinguer les différents ordres humains. Puis, j'examinerai les principales caractéristiques sociopolitiques, économiques et idéologiques des trois premiers ordres humains, et les raisons de leur émergence : l'ordre primitif qui s'étend depuis au moins 50 000 ans avant notre ère – c'est à cette époque du Paléolithique supérieur que les Homo sapiens forment pour la première fois des ensembles socioculturels aussi clairement délimités et caractérisés par des développements technologiques nombreux et par l'invention de l'art figuratif qui témoigne de l'essor de la pensée symbolique – et au cours duquel les bandes de chasseurs-cueilleurs ne connaissent ni domination politique, ni hiérarchie sociale; l'ordre néolithique qui, à partir de 12 000 ans avant notre ère, voit des populations se sédentariser, puis s'adonner à l'agriculture et à l'élevage et se stratifier sur la base de la richesse accumulée; l'ordre prémoderne dans lequel, à partir de 4 000 ans avant notre ère, se déve-

loppent des « civilisations » divisées en classes et organisées en États.

La question de la périodisation constituait l'un des enjeux majeurs de mon étude. Tous les auteurs s'étant intéressé à l'histoire universelle conviennent de distinguer les sociétés primitives des sociétés néolithiques. Toutefois, certains amalgament ces dernières avec les sociétés prémodernes. Pourtant, au cours des quatrième, troisième et deuxième millénaires avant notre ère, c'est bien un nouvel ordre humain qui émerge en Mésopotamie, en Égypte, en Chine et en Inde. Fondé sur l'utilisation de nouvelles techniques (métallurgie du bronze et du fer, roue, charrue, harnachement des bœufs, irrigation à grande échelle, construction en dur, bateau à voile), la division croissante du travail, l'organisation d'un État et l'invention de l'écriture, un processus d'urbanisation et d'unification politique va conduire à l'affirmation de puissants royaumes et empires. Il est par ailleurs d'autres auteurs qui refusent de voir dans la modernité une configuration originale. J'y reviendrai. Ma position, à l'effet que l'on doit distinguer quatre ordres humains, m'est apparue non seulement théoriquement défendable – toute une partie de mon texte tente de le démontrer –, mais la seule pouvant permettre de comprendre les défis particuliers que rencontrent, entre autres, les sociétés actuelles de l'Afrique subsaharienne face à la modernité. Ma capacité de discernement a été à cet égard aiguisée par ma longue fréquentation de ces sociétés. À la fin de ma première partie, je m'arrêterai donc sur le parcours de cette Afrique subsaharienne qui, pour des raisons environnementales et démographiques que j'explique, est restée confinée dans la transition néolithique sans pouvoir véritablement s'inscrire dans l'ordre prémoderne. Je me pencherai aussi sur une autre exception, celle de la Grèce antique qui semble avoir échappé, pour un temps, aux caractéristiques com-

munes aux sociétés du troisième ordre humain et qui a même préfiguré la modernité dans quelques-uns de ses aspects.

Dans la deuxième partie de mon étude, je traite de l'émergence et de l'évolution de la modernité en Occident. Car il n'est pas contestable que c'est en Occident, à travers la trajectoire singulière qui a été la sienne, que la modernité a été forgée. Pourquoi en a-t-il été ainsi? Pour répondre à cette question, j'examine trois facteurs de temps long qui ont créé des conditions propices aux développements caractéristiques de la modernité. D'abord le fait que l'Europe, en contraste avec la Chine, l'Inde et l'Asie antérieure, n'a pas connu d'unification politique, la pluralité des centres favorisant l'éclosion des libertés. Ensuite la dissociation graduelle du politique et du religieux, une chose profondément originale dans l'histoire des cultures. Le partage de l'autorité et la lutte entre l'Église catholique romaine et les souverains territoriaux vont faciliter l'autonomisation des domaines politique, économique et culturel. Enfin, les grandes découvertes qui, commencées dès le début du XIV^e siècle, ont connu leur apogée fin XV^e – début XVI^e siècle. C'est à partir de ce moment qu'elles ont entraîné un bouleversement de grande ampleur, suscitant un essor économique majeur qui a conduit à la naissance du capitalisme, enclenchant la désintégration de l'ordre social ancien et provoquant un renouvellement des connaissances et le développement de l'esprit scientifique. Il n'est pas sans intérêt de noter que les trois facteurs que je viens de résumer présentent des analogies frappantes avec ceux qui ont été à la base du « miracle grec » : polycentrisme, autonomie du politique, ouverture économique et intellectuelle.

Après avoir ainsi procédé à l'examen des facteurs qui ont pu en favoriser l'émergence, je me suis penché sur la nature même de la modernité. J'en suis venu à appréhender celle-ci comme étant la conjonction de trois processus : la formation et la démocratisation

d'États-nations, l'essor d'une économie capitaliste et l'individualisation des rapports sociaux. L'ordre moderne m'est apparu comme étant le fruit d'un développement parallèle empreint d'influences et d'entraînements réciproques qu'ont connu au cours des derniers siècles en Occident l'État – un État souverain, assujéti au droit, libéral et démocratique –, l'économie – une économie capitaliste industrielle – et les individus – des individus de plus en plus individualisés et inscrits dans une société civile structurée d'organisations diverses. Ponctué d'avancées et de reculs, ce co-développement s'est amorcé dans la seconde moitié du XIII^e siècle, a gagné en vigueur au XVI^e siècle, s'est enraciné à la fin du XVIII^e siècle, a subi une crise majeure dans la première moitié du XX^e siècle et s'est accéléré après la Deuxième Guerre mondiale. Afin d'en saisir le déroulement et de dessiner ainsi progressivement les principales caractéristiques de la modernité, j'ai considéré en premier lieu l'évolution de l'État moderne pour inscrire ensuite et successivement dans mon étude les dimensions idéologique, économique et sociale. Pour réaliser cette synthèse, je me suis appuyé sur les apports de nombreux spécialistes en philosophie politique, en économie, en sociologie, en psychologie et en histoire.

Précisons, avant de passer à la troisième partie de mon étude, que la modernité n'est pas porteuse d'un progrès absolu. Comme les autres ordres qui l'ont précédée, elle est marquée d'ambivalences et de contradictions, elle est génératrice de dynamiques paradoxales, induisant tout à la fois de nouvelles possibilités et de nouvelles contraintes de réalisation pour les humains. Cela est évident pour le capitalisme qui, depuis plus de deux siècles, a fait la preuve de son efficacité matérielle comme mode de production de la richesse sociale tout autant que de son pouvoir destructeur lorsqu'il est laissé à lui-même. Comme les pays émergents nous en font de nouveau la démonstration, le décollage économique offre

des possibilités d'accomplir des progrès considérables dans la lutte contre la pauvreté ainsi que dans les domaines de la santé et de l'éducation, mais il présuppose le plus souvent une oppression et une exploitation éhontée des ouvriers, engendre de fortes inégalités et provoque une pollution désastreuse de l'environnement. Sur le plan mondial, dans un contexte d'économie globalisée, les marchés peu régulés favorisent tout autant le décollage que le déclin industriel ou la stagnation et déclenchent par leur démesure des crises économiques dévastatrices. L'individualisation revêt également un caractère ambivalent : elle est à la fois un vecteur de libération de l'initiative individuelle et d'émancipation des individus du carcan des traditions et de toutes les figures de la dépendance sociale, et un facteur de fragilisation ou d'insécurisation en rendant chacun plus comptable de son avenir, et ce, quel que soit le niveau de ressources dont il dispose, un facteur aussi de repliement sur soi. Quant à l'État-nation démocratique qui crée et protège des droits civils, politiques et sociaux, s'il est devenu sans conteste la figure dominante du paysage politique contemporain, il renferme toujours la menace potentielle d'un nationalisme étroit, xénophobe et agressif alors qu'il est désormais confronté à la montée d'un populisme qui s'enracine dans les difficultés d'ordre économique et psychologique auxquelles sont confrontés les individus.

Dans la troisième partie de mon étude, j'envisage l'inscription des sociétés non occidentales dans la modernité. J'ai sciemment choisi de parler d'inscription plutôt que d'accès à la modernité. Car, celle-ci n'est pas un état arrêté et distinct dans lequel les sociétés peuvent ou non se trouver, mais un procès en cours dans lequel elles peuvent ou non s'inscrire; un procès dans lequel elles peuvent d'ailleurs tout autant progresser que régresser, comme les États-Unis actuels nous le démontrent. Mais revenons aux sociétés non occidentales. Peuvent-elles réellement s'inscrire dans la modernité? Et

si oui, le veulent-elles? Ce n'est assurément pas parce que la modernité est issue d'une histoire singulière qu'elle n'est pas appropriable, et que ses processus constitutifs ne peuvent pas s'universaliser. D'ailleurs, il en a été de même dans le passage entre les ordres antérieurs, celui de l'ordre néolithique à l'ordre prémoderne, par exemple. Sauf dans les aires où le nouvel ordre a émergé, des phénomènes de diffusion et d'appropriation sont nécessairement intervenus. Évidemment, il n'y a pas d'automatisme. Or, l'Occident, premier à s'inscrire dans la modernité, n'a pas vraiment favorisé son appropriation par les sociétés non occidentales. Sans doute, il n'a pas eu historiquement le monopole de la violence, de la conquête et de la domination, mais son hégémonie planétaire est une première, et sa mainmise sur le monde a été et est toujours très pesante.

L'expansion occidentale a suscité dans les sociétés dominées des réactions variées, depuis la tentation de l'autarcie et la revendication de ses différences jusqu'à l'ambition de s'approprier la modernité, en passant par la volonté d'accéder à la puissance de l'Occident afin de pouvoir s'en mieux défendre et d'atteindre son niveau de vie. Alors que les élites s'efforcent le plus souvent de moderniser leur pays selon une conception réduisant la modernité à sa dimension matérielle et technique, des changements d'une autre nature opèrent en raison des processus de modernisation enclenchés (industrialisation, urbanisation, scolarisation, etc.) et des influences externes exercées (médias d'information, nouveaux médias, interventions des ONG internationales, pressions de la communauté internationale, etc.). Instillant les principes de liberté et d'égalité dans les rapports sociaux, dont les rapports de genre, ces changements mettent en cause les valeurs et les identités en usage et menacent les pouvoirs existants. Dans un tel contexte, la diabolisation de la modernité – ou tout au moins son refus, sous prétexte qu'elle est essentiellement de nature occidentale – et la sacralisation

des traditions, reformulées au présent, peuvent servir de barrage. Aussi sont-elles instrumentalisées pour sauvegarder pouvoirs et privilèges. Rappelons que l'Occident a connu un phénomène analogue de résistance à l'établissement de l'ordre moderne avec le fascisme, qui prétendait revenir à l'ordre traditionnel et qui prônait la suprématie du groupe, l'obéissance et le dévouement contre l'individualisme, les droits et la démocratie. Et il en est des fondamentalismes actuels comme il en a été des fascismes : leur emprise est d'autant plus puissante que sont grandes les angoisses des populations heurtées par la rapidité et la brutalité des mutations qu'elles subissent.

Après avoir discuté de la question du transfert possible ou souhaitable de la modernité ainsi que des ambivalences des sociétés non occidentales à cet égard, je me suis intéressé aux conditions nécessaires pour que s'amorcent et évoluent les processus constitutifs de la modernité. Or, même s'ils sont sur le long terme l'objet d'un codéveloppement, ces processus ne s'engagent pas tous de la même manière et n'évoluent pas tous à la même vitesse. Certains se prêtent à une entreprise délibérée. Il en est ainsi de l'essor d'une économie capitaliste et, dans une moindre mesure, de la démocratisation de l'État pour lesquels la mise en place de nouvelles institutions, l'affirmation de nouvelles normes et le déploiement de nouvelles activités peuvent impulser de nouvelles pratiques. Le troisième processus, l'individualisation des rapports sociaux, opère de façon moins volontaire, plus lente et plus discrète. Stimulé par les changements économiques et politiques, il les accélère en retour en raison des exigences qu'il comporte en matière de liberté et d'égalité. J'ai donc tenté de déceler les conditions nécessaires pour que s'amorcent et évoluent ces différents processus, en les analysant successivement selon qu'ils sont de nature économique, politique ou sociale. Les exemples du Japon et des quatre nouveaux pays

industrialisés d'Asie considérés aujourd'hui comme des pays développés (la Corée du Sud, Hong Kong, Singapour et Taïwan) m'ont permis d'illustrer mes propos.

La nature concrète et le rythme de l'inscription des différentes sociétés dans la modernité dépendent bien sûr des caractéristiques politiques, sociales, économiques, culturelles et religieuses qu'elles ont acquises au cours de leur parcours historique, mais également des circonstances dans lesquelles elles ont été confrontées à cette modernité. Les singularités des différentes trajectoires sont à tous égards trop nombreuses pour que l'on puisse en traiter. Mais il est possible de découper des ensembles, de grandes aires culturelles ou des blocs géopolitiques, qui fassent sens, en acceptant leur caractère relatif. J'ai choisi d'examiner quatre ensembles géopolitiques qui constituent autant de cas de figure distincts dans leur rapport à la modernité. J'ai ainsi abordé tour à tour 1) l'Amérique latine, dont l'adhésion précoce aux institutions et aux valeurs modernes est demeurée pendant longtemps purement verbale, et où le mépris et l'exclusion de la majorité qui ont perduré depuis la conquête ont empêché jusqu'à tout récemment une réelle démocratisation et une véritable émergence économique; 2) l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient, dont les sociétés majoritairement musulmanes, cherchant à réhabiliter leur identité, peinent à trouver leur voie vers la modernité, et où les traumatismes subis de la part d'un Occident dominant conjugués à la mise en cause des valeurs et des identités en usage par les transformations en cours suscitent des oppositions et des résistances qui sont instrumentalisées par les pouvoirs existants; 3) l'Asie méridionale et orientale où le volontarisme des gouvernements a pu s'étayer sur des acquis séculaires et profiter des opportunités offertes par la mondialisation actuelle pour engager la majorité des pays dans une dynamique d'essor économique qui étonne par sa rapidité et qui peut engendrer graduellement des

changements sociaux (naissance et affirmation d'une société civile) et politiques; 4) l'Afrique subsaharienne où les logiques sociales et culturelles héritées des sociétés anciennes confinées dans la transition néolithique ou du moment colonial favorisent la perpétuation d'un État néopatrimonial et d'une gestion rentière et sous-productive, mais où des évolutions notables s'opèrent actuellement sous l'impulsion des femmes et des jeunes.

Au fil de mes deux premières années à la retraite, j'ai consacré un peu plus de vingt mois à la composition de l'étude que je viens de résumer. En semaine, c'est sept à huit heures par jour que j'ai passé à pianoter sur le clavier de mon ordinateur. Les soirs et les fins de semaine, j'ai lu ou relu les quelque deux cent cinquante ouvrages dont les apports ont soutenu mon effort de compréhension et d'approfondissement des questions que j'ai abordées. L'écriture est un exercice difficile, exigeant. Par quel bout prendre les choses? Dans quel ordre en traiter? Quel est le mot juste à utiliser? On essaie, on efface, on tâtonne, on cherche. Quitter la position assise pour se mouvoir pendant quelques instants libère parfois suffisamment l'esprit pour que les idées se précisent ou s'ordonnent. Mais les problèmes sont quelquefois plus ardues à résoudre. Après s'y être attaqué un bon moment, il faut alors savoir s'accorder une trêve afin de laisser notre cerveau faire son travail, le plus souvent nocturne, de maturation et de mûrissement. Le lendemain, ou dans le pire des cas quelques jours plus tard, on découvre, étonné, que l'obscurité s'est dissipée, que la clarté est advenue.

L'écriture étant un travail solitaire, on doute toujours de la valeur de son ouvrage. Aussi, sa rédaction terminée, ai-je soumis mon texte à trois chercheurs qui m'étaient proches : Benoît Lévesque, Dominique Darbon et mon fils François. Leurs commentaires m'ont permis de le bonifier. Intitulé, sans surprise, *L'inscription des sociétés non occidentales dans la modernité*, mon essai est paru

aux Presses de l'Université du Québec, au deuxième trimestre 2015. Cherchant à me rassurer davantage quant à sa qualité et à son originalité, je me suis risqué à l'envoyer à Bertrand Badie, celui-là même qui avait formulé le défi que j'avais tenté de relever, défi consistant à repenser la modernité à la fois dans son invention par l'Occident et dans sa diffusion et son transfert ailleurs. Affable, ce spécialiste réputé des relations internationales m'a fait parvenir l'appréciation suivante : « J'ai lu votre livre avec beaucoup de plaisir et en apprenant beaucoup, notamment dans votre comparaison très fine des trajectoires politiques. Je suis très impressionné par votre maîtrise de l'argumentaire et suis convaincu que ce livre rendra d'immenses services aux étudiants, aux chercheurs et aussi aux citoyens! Notre seul point de désaccord est explicité par vous-même : je crois que la problématique de l'État est bel et bien proprement occidentale : les mécanismes de son invention pratique et théorique sont tellement complexes qu'il ne peut être construit que comme un individu historique, sans quoi, on néglige les spécificités et on ne parvient pas à comprendre son « inexportabilité » et les hiatus qui ont accompagné son usage hors d'Europe, y compris aux États-Unis, ce que Tocqueville montre très bien... Mais, encore une fois, je considère que votre livre constitue une avancée remarquable dans ce secteur de la recherche et vous en félicite cordialement ».

Naturellement, comme il arrive souvent pour ce genre d'ouvrage théorique qui ne s'adresse qu'à un public restreint, mon livre connaîtra une diffusion limitée, deux cent cinquante copies vendues dans les trois premières années - en comparaison, le manuel que j'ai publié en 2008 et réédité en 2015 a été vendu à plus de trois mille copies en dix ans. Pourtant, j'en étais assez fier. M'intéressant aux processus qui s'étendent dans le temps et non aux événements qui s'y produisent, j'avais réussi à proposer une lecture apte à rendre le cours de l'histoire et la dynamique des sociétés plus

intelligibles. J'avais réalisé ainsi le désir tenace qui m'animait depuis ma jeunesse de comprendre quelque chose à l'évolution de l'humanité. Mon questionnement incessant, nourri de lectures et d'observations, avait donné naissance à des intuitions, sur la base desquelles j'avais pu formuler et étayer des hypothèses. Et j'en étais finalement arrivé à élaborer une nouvelle conception théorique. D'ailleurs, quitte à paraître manquer de modestie, je dois dire que parmi les ouvrages traitant de ces questions que j'ai pu consulter au cours des dernières années, je n'en ai trouvé aucun présentant un cadre conceptuel aussi robuste et bien fondé. Quoi qu'il en soit, ce cadre m'était personnellement très utile lors des formations que je dispensais, particulièrement en Afrique. Et puis, on peut toujours rêver : mon essai allait peut-être connaître un jour une diffusion élargie. De toute façon, parallèlement à l'écriture, d'autres projets m'occupaient.

En décembre 2011, six mois avant que je ne passe à la retraite, le directeur des Affaires internationales de l'École, Simon Chabot, m'avait invité à effectuer avec lui une mission à Djibouti. J'en étais très heureux. Car, si j'étais intervenu dans une formation dispensée à un groupe de fonctionnaires djiboutiens venus à Québec au milieu des années 1990, je n'avais jamais eu la chance de me rendre dans leur pays. Situé dans la Corne de l'Afrique, à l'entrée sud de la mer Rouge, face au Yémen, Djibouti occupe un tout petit territoire semi-désertique, moins de 25 000 kilomètres carrés, ce qui représente à peine 1,5 % du territoire québécois ou 4,5 % du territoire de la France métropolitaine. Il compte une population de quelque 810 000 habitants, dont près de 60 % habitent dans la capitale, Djibouti ville. Unifié et colonisé vers la fin du XIX^e siècle par la France à qui il servait d'escale pour ses navires, Djibouti n'accède à la pleine indépendance qu'en 1977. Au cours des années 1990, il est plongé dans une guerre civile. La paix revenue, le pays s'ouvre largement sur l'extérieur, cherchant à actualiser le potentiel offert par sa position

géostratégique. C'est en effet à Djibouti que plusieurs puissances (France, États-Unis, Japon, Chine) vont établir d'importantes bases militaires afin d'assurer la sécurité dans cette aire marine située à la jonction du golfe d'Aden et de la mer Rouge, et par où transitent 40 % du trafic maritime mondial. Le port de Djibouti présente aussi un intérêt majeur pour l'Éthiopie qui, forte de ses cent millions d'habitants et plus, mais enclavée, y fait transiter l'essentiel de ses importations et de ses exportations.

Au début des années 2000, les activités du port connaissaient une forte croissance. Encore fallait-il arriver à utiliser cet atout appréciable comme levier pour le développement du pays, ce qui requérait des politiques adéquates, exécutées par une administration compétente. Or, l'Administration publique djiboutienne présentait de nombreuses faiblesses qui faisaient l'objet de critiques tant de la part de ses usagers, de la société civile et du secteur privé, que des bailleurs de fonds. Conscient de cet état de fait, et ayant réussi à convaincre le président, le ministre de l'Économie et des Finances, Ilyas Moussa Dawaleh, a contacté l'ENAP par l'entremise d'un Djiboutien installé au Québec et prénommé Houssein. C'est dans ce contexte que Simon et moi nous sommes rendus à Djibouti en décembre 2011. Après avoir convenu d'une démarche avec le ministre du Travail chargé de la réforme de l'administration, Ali Hassan Badhon, nous avons rencontré individuellement tous les ministres et les secrétaires généraux ainsi que plusieurs dirigeants d'entreprises publiques. Les administrations pratiquant la journée de travail en continu, ces entretiens ont tous été conduits en matinée. Il faut dire qu'en après-midi, la chaleur se fait accablante. Et puis, à partir de treize heures, une très grande partie des Djiboutiens, tout au moins des hommes, versent dans une somnolence sous l'effet de la consommation d'une drogue douce, le khat, apportée tous les jours par avion depuis les hauts plateaux éthiopiens. Je

m'essaierai d'ailleurs à « brouter » du khat à une occasion, chez le ministre Badhon.

Ayant recueilli les avis et les attentes des dirigeants, nous avons pu dresser un premier diagnostic, que nous avons présenté au président, Ismaïl Omar Guelleh. Particulièrement mauvaise, la situation illustre de façon saisissante les maux dont sont atteintes les administrations publiques africaines et que j'ai précédemment relevés. À l'évidence, l'absentéisme et le désœuvrement régnaient. Lorsque Simon et moi nous présentions dans les ministères vers les huit heures du matin, il n'y avait pratiquement personne, alors que les fonctionnaires devaient normalement être au travail depuis sept heures. À midi, il n'y avait plus âme qui vive, alors même que la journée continue se terminait à treize heures. Et en milieu de matinée, on avait peine à circuler dans les corridors encombrés de gens bavardant à qui mieux mieux. Pourquoi les agents se seraient-ils voués au travail alors que les « bras cassés », ces anciens ministres, administrateurs d'État et diplomates qui n'occupaient plus aucune fonction réelle, continuaient à toucher un salaire de beaucoup supérieur au leur? S'expliquant sans doute en partie par une volonté d'éviter les conflits en s'assurant le soutien des leaders des différents groupes, clans ou ethnies, cette pratique n'en avait pas moins des effets déplorables. Il en allait de même de certaines décisions, dont les motifs apparaissaient pourtant raisonnables. Par exemple, peu avant notre venue, le président avait déterminé qu'un certain nombre de personnes originaires du Yémen allaient être embauchées dans la fonction publique afin de mieux intégrer cette communauté qui se faisait de plus en plus importante à Djibouti. Malheureusement, on a simplement réparti ces gens dans les différents ministères, non seulement sans prendre en compte les besoins de ces derniers, mais sans considérer les compétences des nouveaux arrivants non plus que le fait que la plupart d'entre eux ne parlaient

que l'arabe. Au-delà de ces pratiques et de ces décisions aux incidences négatives sur le comportement des fonctionnaires, on peut se demander par quel miracle une société où prévalait encore il y a peu le nomadisme se serait spontanément donné une éthique rigoureuse du travail.

De retour à Québec, Simon a mis son équipe à contribution pour élaborer une proposition de projet d'appui à la réforme de l'administration djiboutienne. La réforme touchera prioritairement les systèmes de gestion des ressources humaines (classification, rémunération, recrutement et promotion, gestion de la performance, formation initiale et continue) et des ressources financières (perception et gestion des recettes, budgets-programmes, comptes nationaux). En cette dernière matière, Simon fera appel à un cabinet québécois de services-conseil, C2D Services, pour intervenir en partenariat avec l'École. En mars 2012, j'accompagnerai Simon et Marc Kamel de C2D Services pour présenter la proposition aux autorités djiboutiennes. Après y avoir apporté quelques modifications, ces dernières ont accepté le projet, étant entendu que sa réalisation allait s'opérer par étapes, et au fur et à mesure où le financement disponible le permettrait. Nous étions par ailleurs conscients que le démarrage et la mise en œuvre d'une réforme administrative représentent un défi majeur, qu'ils exigent une volonté politique claire et affirmée, ainsi qu'une vision partagée par les dirigeants politiques et administratifs. Dans le but de réunir ces conditions, nous avons organisé en mai 2012, en collaboration avec la partie djiboutienne, la tenue de deux séminaires.

Le premier, un séminaire gouvernemental d'une journée, réunira l'ensemble des ministres et des secrétaires généraux. Après l'allocution du président de la République, qui rappellera les raisons de la réforme et en exposera les orientations, le secrétaire général de la présidence, le ministre du Travail chargé de la réforme

de l'administration et le ministre de l'Économie et des Finances en préciseront les principales composantes. Nous serons quatre Québécois à intervenir par la suite. Simon présentera les différents mécanismes envisagés pour assurer le pilotage de la réforme. Tirant les leçons de l'expérience des pays émergents en la matière, je m'arrêterai pour ma part sur les capacités de gouvernance à développer afin de surmonter les obstacles et d'assurer un décollage économique. Puis, Benoît Pelletier, ancien ministre dans le cabinet Charrest, et Maurice Boisvert, ancien sous-ministre, vont témoigner de l'expérience québécoise en matière de modernisation de l'administration, insistant, entre autres, sur les rôles différents mais complémentaires des responsables politiques et administratifs en regard d'une telle opération. Regroupant les secrétaires généraux des sept ministères directement engagés dans la réforme, le second séminaire, d'une durée de trois jours, abordera particulièrement les questions du leadership et de la gestion du changement. En septembre suivant, je reviendrai à Djibouti en compagnie d'autres ressources de l'ENAP et de C2D Services pour y dispenser une formation de quatre jours destinée aux gestionnaires immédiatement concernés par les actions de réforme et visant à les instrumenter afin qu'ils puissent procéder aux changements souhaités dans leur secteur d'activités. Au cours de cette mission, nous serons surtout en lien avec la dirigeante d'un nouveau secrétariat qui venait d'être créé à l'initiative de la présidence, le Secrétariat exécutif chargé de la réforme de l'administration. J'apprécierai beaucoup cette dame, Moumina Houmed Hassan, dont le nom, selon la coutume, provient des prénoms du père (Houmed) et du grand-père paternel (Hassan). Durant l'année et demie subséquente, j'aurai à transiger régulièrement avec cette femme déterminée qui, malgré les pesanteurs et les résistances auxquelles elle sera confrontée, tentera de faire avancer les choses.

Au milieu des années 1990, un Institut national d'administration publique (INAP) avait été fondé à Djibouti. À l'époque, l'ENAP avait apporté son appui en formant et en accompagnant les futurs formateurs, une opération à laquelle j'avais d'ailleurs participé. Après avoir offert pendant quelques années des sessions de perfectionnement, l'INAP était graduellement entré en dormance. Or, pour assurer la réussite de la réforme qui était entreprise, la formation des gestionnaires était absolument nécessaire. Aussi, selon l'entente conclue avec le gouvernement djiboutien, l'ENAP devait-elle intervenir pour assurer la relance et le développement de l'INAP. Étant dorénavant tous les deux à la retraite, Yves Poulin, que j'aurai plaisir à retrouver, et moi avons accepté de relever le défi. Réalisées entre la mi-octobre et la mi-décembre 2012, deux missions de trois semaines chacune nous permettront de dresser un diagnostic organisationnel et institutionnel, et de concevoir un projet d'établissement pour l'INAP : statut, formations à offrir, personnel à recruter, organisation, gestion, infrastructures et financement à assurer. Durant l'année et demie qui va suivre, je retournerai à quatre reprises pour accompagner l'équipe responsable de la mise en œuvre du projet.

S'agissant de l'offre de service de l'INAP rénové, Yves et moi avons proposé de débiter avec des sessions de perfectionnement pour les gestionnaires en exercice, ainsi que des sessions d'accueil pour les nouveaux gestionnaires et les recrues de la fonction publique. Toutefois, l'équipe de l'Institut étant à la fois très réduite et constituée d'agents peu qualifiés, la réalisation de ces formations allait nécessiter le recours à des vacataires. Heureusement, nous pouvions compter sur un jeune, compétent et motivé, du nom d'Abdourahman Hassan Moussa, qui venait de se joindre à l'Institut après avoir terminé un doctorat à Cuba. Suivant notre recommandation, et grâce à l'intervention de Moumina, la secrétaire exé-

cutive à la réforme, Abdourahman sera nommé coordonnateur à la formation. En mars 2013, je suis allé seconder Abdourahman et un membre du secrétariat de Moumina dans l'opération d'identification des vacataires pouvant intervenir à l'INAP. Répondant à un appel de candidatures, quarante-cinq cadres gouvernementaux et six professeurs de l'Université de Djibouti ont été rencontrés en entrevue. Les vingt personnes retenues comme vacataires potentiels ont par la suite reçu une formation en andragogie au printemps 2013. L'automne suivant, je suis retourné appuyer Abdourahman à deux reprises, à la fin du mois de septembre, pour la préparation des premières sessions de perfectionnement (recensement de tous les gestionnaires visés, constitution des cohortes, convocation des participants, rencontre des vacataires devant assurer la prestation de ces formations), en novembre, pour la tenue des premières sessions d'accueil.

Lors de ma dernière visite à Djibouti, en mars 2014, nous avons dressé le constat suivant. Les sessions d'accueil s'étaient bien déroulées, la participation avait été très bonne (60 % des recrues et 90 % des nouveaux gestionnaires étaient présents), les contenus s'étaient révélés pertinents et les intervenants avaient été appréciés. Le bilan concernant les deux sessions de perfectionnement, qui avaient été d'une durée de 10 jours chacune, était un peu plus mitigé, mais des ajustements apportés à l'approche pédagogique avaient permis de passer de 35 % d'assiduité lors de la première à plus de 90 % lors de la seconde. En revanche, mise à part cette dispensation de nouvelles formations, l'INAP était demeuré dans son inertie. Aucune des autres recommandations formulées en vue d'assurer la relance de l'institution n'avait été concrétisée. La vieille structure organisationnelle était restée en place et il n'y avait eu ni redéploiement ni ajout significatif de personnel. Bien protégée par ses contacts au sein de l'État, la direction de l'Institut se maintiendra

d'ailleurs au cours des années suivantes, résistant à tout changement et empêchant toute avancée réelle. Aux dernières nouvelles, reçues en décembre 2016, Abdourahman, découragé, avait accepté un poste dans une autre organisation. Quant aux autres chantiers de la réforme, il semble qu'ils aient également été freinés, sinon carrément interrompus. Pour sa part, nommée ministre de la Condition féminine et de la Famille, Moumina pourra heureusement se dédier à d'autres projets.

La plus longue intervention conseil à laquelle j'aie participé s'est ainsi terminée sur une déconvenue, sans doute un peu plus amère que celles que j'avais connues dans d'autres pays, au Bénin par exemple. Outre les leçons que j'ai pu en tirer, j'aurai tout de même eu le plaisir de découvrir une société assez particulière et de profiter de l'accueil de gens très chaleureux. Lors des premières missions, effectuées avec Simon, le ministre Badhon nous avait reçus chez lui à plusieurs reprises, le plus souvent en fin d'après-midi alors qu'il participait à une séance de khat avec des parents et des amis. Houssein, notre intermédiaire djiboutien, nous avait aussi été très présent. Il nous avait régulièrement accompagnés en soirée pour nous faire découvrir les meilleurs restaurants, nous présentant l'une ou l'autre de ses connaissances. Et grâce à l'une d'entre elles, nous avons pu assister à la noce d'un couple originaire du Yémen. Surpris d'entrer dans une salle où il n'y avait que des femmes, non voilées, et dont plusieurs dansaient sur une piste centrale, nous avons observé ensuite l'arrivée du marié accompagné des autres hommes. Houssein nous amènera également visiter le lac Assal, le lac le plus salé du monde. Situé à plus de cent kilomètres de la capitale, à l'ouverture du grand rift, le lac, entouré de ses banquettes de sel, est à une altitude de cent cinquante-trois mètres sous le niveau de la mer.

Au cours des missions suivantes, celles ayant trait à l'INAP, je serai surtout redevable à Moumina pour son hospitalité. Et c'est grâce à son mari qu'Yves et moi avons connu une aventure hors de l'ordinaire. Amateur de plongée et ancien propriétaire d'un bateau de croisière, ce Français d'origine nous a en effet amenés à la baie de Tadjourah pour y observer des requins-baleines, ces poissons, les plus grands au monde, dont la taille peut atteindre plus de douze mètres. Après avoir parcouru quelques dizaines de kilomètres sur la route nationale et emprunté une piste nous menant sur les bords de la baie, nous montons à bord d'un petit bateau à moteur loué sur place. Le ciel est comme toujours d'un bleu resplendissant, et notre embarcation est la seule à sillonner cette portion de mer. Surveillant l'horizon, notre hôte nous explique la façon de faire, et j'en suis à m'équiper tout doucement des palmes, du masque et du tuba lorsqu'il m'enjoint de me mettre à l'eau et m'y pousse littéralement. J'arrive tout juste face à l'énorme gueule ouverte d'un gigantesque requin-baleine. Connaissant le comportement de ce poisson qui se nourrit de plancton en se déplaçant sans arrêt à la surface, c'est sans trop de crainte que je me dégage pour le laisser passer et l'accompagne en nageant à ses côtés pendant un moment. Nous terminerons notre sortie par une longue promenade, nageant au-dessus des récifs coralliens parmi les plus beaux au monde.

Tandis que mon activité comme consultant me permettait ainsi de découvrir les abords de l'entrée sud de la mer Rouge, mon enseignement allait me mener à la même époque au pays qui en ferme l'entrée nord, l'Égypte. Devenu à la retraite professeur associé à l'ENAP, j'ai poursuivi ma pratique d'enseignant. Souhaitant cependant ne pas être captif, je n'accepterai de donner que des formations intensives, s'échelonnant sur une ou deux semaines et non sur un trimestre entier. J'ai ainsi dispensé à quelques reprises mon cours *Principes et enjeux de l'administration publique* en Haïti et au Sénégal,

alors que la version en ligne du même cours, que je mettrai à jour en 2015, a été régulièrement diffusée. J'ai aussi délivré de nombreuses sessions de perfectionnement à des gestionnaires publics africains, soit en me rendant dans leur pays (au Gabon et en Côte d'Ivoire, par exemple), soit par visioconférence. C'est par ailleurs à l'invitation de l'Université Senghor, une université créée par l'Organisation internationale de la francophonie et dédiée au développement africain, que je suis allé à quatre reprises à Alexandrie, en Égypte, pour y donner un cours portant sur les pratiques de gouvernance et de management public. Cela m'a permis de soumettre à des étudiants provenant de divers pays les analyses que je réalisais au même moment concernant le parcours historique de l'Afrique subsaharienne, analyses dont je reparlerai plus loin. Évidemment, j'en ai aussi profité pour découvrir cette ville fondée par Alexandre le Grand, sur les bords de la Méditerranée, en 331 avant notre ère.

Dans cette métropole qui regroupe plus de quatre millions d'habitants, j'ai d'abord été frappé par le bruit incessant des klaxons, un bruit absolument ahurissant et accablant qui ne s'apaise qu'entre trois et cinq heures du matin. La nuit, on peut toujours se mettre des bouchons dans les oreilles. Mais, le jour, il vaut mieux se méfier des automobilistes qui n'ont généralement aucun respect pour les piétons. Du reste, même ces derniers, qui se montrent pourtant accueillants lorsqu'on les aborde personnellement, manifestent très peu de politesse les uns envers les autres. Ces façons de se comporter tiennent probablement à une histoire millénaire où les gens du peuple, les paysans, ont souffert d'un manque endémique de considération. Toutefois, elles ont sans doute été accentuées par la coexistence obligée au sein d'une population forte et extrêmement concentrée. Mon fils Dominic m'a déjà fait remarquer qu'on les trouve également en Chine. Mais, revenons à l'Égypte, qui a connu successivement, au cours de ces années où j'y suis allé, l'arrivée au pouvoir des Frères musulmans puis un coup d'État ourdi par une armée bien

décidée à maintenir son emprise sur les richesses du pays. À Alexandrie, où le climat social n'était généralement pas trop tendu, j'ai tout de même pu constater certains changements révélateurs comme l'augmentation spectaculaire du nombre de femmes portant le foulard.

À l'Université Senghor, je rencontrerai des gens fort sympathiques, dont une Québécoise, Danièle Bordeleau, qui dirigeait le département Management, et de nombreux professeurs provenant pour la plupart d'universités françaises. Prenant avec eux les repas du midi et parfois même ceux du soir, j'aurai amplement l'occasion de faire leur connaissance, et de partager de bons moments. Je me souviens par exemple d'un jeudi soir où nous sommes allés à plusieurs dans un restaurant tenu par une dame qui avait bien connu des célébrités issues des communautés grecque ou italienne installées en Égypte, des artistes comme Georges Moustaki ou Dalida. Les vendredis et les samedis, j'aurai plaisir à me balader dans la vieille ville, parcourant la route de la corniche qui longe le bord de mer, empruntant les larges avenues et les ruelles encombrées, visitant les ruines antiques, les musées et la remarquable nouvelle bibliothèque. Et à une occasion, en janvier 2014, je me rendrai avec un copain français au Caire. De la même génération de baby-boomers, nous nous découvrirons des trajectoires personnelles relativement parentes tout en visitant le musée du Caire et en nous rendant à Gizeh pour y admirer les pyramides et le Sphinx. Devant leur majesté, me viendra en tête ce très beau poème de Baudelaire mis en musique par Léo Ferré :

Je suis belle, ô mortels ! comme un rêve de pierre,
 Et mon sein, où chacun s'est meurtri tour à tour,
 Est fait pour inspirer au poète un amour
 Éternel et muet ainsi que la matière.
 Je trône dans l'azur comme un sphinx incompris ;
 J'unis un cœur de neige à la blancheur des cygnes ;
 Je hais le mouvement qui déplace les lignes,
 Et jamais je ne pleure et jamais je ne ris.
 Les poètes, devant mes grandes attitudes,
 Que j'ai l'air d'emprunter aux plus fiers monuments,
 Consumeront leurs jours en d'austères études ;
 Car j'ai, pour fasciner ces dociles amants,
 De purs miroirs qui font toutes choses plus belles :
 Mes yeux, mes larges yeux aux clartés éternelles !

La montée en position accroupie dans la galerie sise au cœur de la plus grande des pyramides, celle de Khéops, me laissera pour quelques jours des quadriceps passablement endoloris. Mais, au total, je conserverai un souvenir vivace de cette Égypte dont je rêvais enfant, et, surtout, de cette ville légendaire d'Alexandrie que j'aurai largement arpentée.

En dehors de ces courtes périodes que j'ai consacrées à l'intervention conseil et à l'enseignement, et dont je viens de relater certaines, je me vouais toujours principalement à l'écriture. J'avais terminé mon essai précédent en présumant que nous sommes loin de connaître toute la variété des modulations que les trois processus constitutifs de la modernité pourront emprunter, non seulement en raison des différences culturelles et civilisationnelles qui participent à les réinventer, mais du fait que les contradictions inhérentes à la modernité, continuant à jouer sinon à s'approfondir, vont assurément susciter des transformations imprévisibles. Ces contradic-

tions, ajoutais-je, constituent des défis qui vont perdurer, car si elle ne représente assurément pas la fin de l'histoire, la modernité devrait tout de même se poursuivre dans un avenir prévisible. Mais qu'en est-il de cet avenir? Que peut-on anticiper? Que peut-on espérer et que doit-on craindre? Dès l'achèvement de mon ouvrage, et avant même sa parution, en 2015, je me suis ainsi tourné vers le futur.

Mes premières lectures sur le sujet m'ont confirmé dans l'idée que ces questions se posent aujourd'hui dans un contexte de perte de confiance dans l'avenir, sinon de désespérance. Dans le dernier quart du XX^e siècle, non seulement les espérances fondées sur les Grands Récits, qui, à l'instar du marxisme, interprétaient l'histoire de l'humanité comme un long chemin vers l'émancipation, se sont évanouies, mais la confiance naïve dans les progrès de l'humanité s'est érodée. Bien sûr, ce n'est pas la fin de l'histoire comme mouvement réel, un mouvement qui s'est d'ailleurs accéléré en ce début du XXI^e siècle ainsi qu'en attestent les changements majeurs de tous ordres qui touchent les diverses sociétés tout autant dans leurs équilibres internes que dans leurs interrelations. Mais nous ne sommes plus capables de nous représenter notre devenir comme une histoire, nous ne savons plus très bien où nous allons et où nous voulons aller. Taries, les idéologies fortes porteuses d'utopies ont fait place ou bien à des idéologies faibles qui nous immergent dans un présent qui ne connaît de futur qu'une poursuite indéfinie des processus techno-économiques existants, ou bien à de nouvelles idéologies fortes, mais porteuses, celles-là, de contre-utopies, variant selon qu'elles s'adonnent à un catastrophisme qui milite pour l'évitement du pire ou à l'idéalisation d'un passé plus ou moins mythique qu'elles cherchent à réinventer.

Dans un tel contexte, mon questionnement s'est dessiné ainsi : sans vouloir revenir aux idéologies antérieures qui se sont

délitées, ne pourrait-on pas imaginer un avenir autre, et fonder une espérance pour notre temps? Il ne s'agissait pas de formuler des souhaits non plus que de me livrer à un exercice de science-fiction, mais de découvrir des virtualités ignorées ou méconnues dans notre modernité inachevée. Afin d'élargir la perspective et d'asseoir mon analyse sur des bases solides, je me suis d'abord intéressé aux différents modes de rapport à l'avenir que l'humanité a connus jusqu'à ce jour. Inséré dans la succession temporelle où les moments adviennent tour à tour, l'être humain est toutefois capable de se projeter dans l'avenir. N'étant pas enfermé dans l'instant, il est doté d'un regard à la fois rétrospectif et prospectif. C'est d'ailleurs le souvenir qui lui permet de se préparer à l'avenir : sans mémoire, il n'y aurait pas de prévision anticipatrice et la vie humaine s'abandonnerait passivement à un futur imprévisible, fait de surprises perpétuelles. Notre expérience du temps s'ancre dans des cadres de référence qui nous sont fournis par notre société. Au quotidien, afin de répondre à la nécessité de coordonner et de synchroniser nos activités, la détermination sociale du temps opère, au-delà des bornes générées par notre « horloge biologique », sur la base de processus naturels observables (le mouvement des astres, les marées, les saisons, etc.) et grâce à des instruments comme les sabliers, les horloges ou les calendriers. Mais le temps est également socialement déterminé par des systèmes de représentations et de croyances qui assurent aux groupes sociaux des schémas d'interprétation et de valorisation qui façonnent les conduites et influencent les choix collectifs. Aussi, les représentations du temps, et par conséquent l'expérience de celui-ci, vont-elles varier selon les sociétés.

Suivant ma manière de faire habituelle, j'ai donc choisi de procéder à une étude comparative. J'allais examiner le rapport au temps dans les trois ordres humains qui ont précédé la modernité, ce qui allait me permettre de mieux saisir ensuite les particularités

de cette dernière à cet égard. Dans les sociétés primitives et néolithiques, le rapport au temps s'inscrit dans la pensée mythique. Ensemble de récits relatant un temps originel, situé avant et en dehors de l'histoire, la mythologie raconte la genèse du monde, rend compte de l'ordre cosmique, explique les éléments fondamentaux de l'expérience humaine, comme la vie et la mort, et justifie les pratiques sociales et les institutions qui existent dans une société donnée. Le mythe est à la fois explication et norme. Le discours mythique confère une signification au présent en le rapportant à un temps primordial, à des événements fondateurs que les rites et les initiations vont chercher à réactualiser afin d'en assurer la jonction avec le présent. D'ailleurs, les mythes trouvent probablement leur origine dans le rituel. Déjà présents dans le monde animal où ils servent à apaiser les tensions ou à encourager les liens sociaux, les rites auraient constitué la forme la plus archaïque de l'expression humaine, servant de matrice à l'activité symbolique et à l'élaboration des représentations collectives.

Non pas que la « mentalité primitive » ignore la pensée rationnelle : aménager un abri, confectionner des vêtements, fabriquer des outils, faire la chasse ou la guerre, pratiquer la coopération et dénouer les conflits, toutes ces actions profanes impliquent la capacité de tenir compte des conditions objectives. Seulement, les croyances mythiques, qui font, elles, appel à un autre type d'expérience, l'expérience du sacré, ne sont pas de l'ordre d'une conclusion logique, mais de la création d'un sens, de la fondation de significations et d'orientations. Coextensive des sociétés primitives et néolithiques, dans lesquelles elle est unique ou sans solution de remplacement, la pensée mythique prévaudra encore à certaines époques dans les sociétés prémodernes. Elle emprunte cependant des caractéristiques distinctes dans chacun de ces trois ordres.

Dans l'ordre primitif, on retrouve une multiplicité originaires des mythes, chacun traitant d'un problème symbolique particulier : telle ou telle pratique, tel ou tel événement, telle ou telle situation. Dans ces sociétés où il n'y a ni domination politique ni hiérarchie sociale, les mythes instituent symboliquement et légitiment la société et non une autorité sur la société. Aussi, la vie religieuse n'y comporte-t-elle ni prière, ni sacrifice : pour ces sociétés non stratifiées, il n'est nulle puissance supérieure qui puisse accorder une faveur, non plus qu'une classe d'êtres dépendants et inférieurs dont il serait légitime de prendre la vie pour l'offrir à cette puissance. Selon sa nature, le système religieux y révèle une volonté de maîtrise et d'accomplissement qui, dépassant ce que permet la réalité, ne peut être satisfaite que sur un mode symbolique. Il y est en revanche défini en fonction des structures de vraisemblance propres à des sociétés animées par le sentiment d'une unité de vie avec la nature et en particulier avec les espèces animales, adhérant à l'idée d'une équivalence entre l'âme humaine et l'esprit animal avec possibilité d'échange entre les deux, et pratiquant l'action rituelle par identification-simulation, sans prière ni sacrifice, ni temple.

Dans les sociétés néolithiques, où, avec la richesse, s'instaurent des relations de dépendance et d'inégalité, non seulement les mythes expliquent l'origine de ce qui existe, mais ils justifient l'ordre social, la suprématie des adultes (les initiés), des hommes, des aînés, des anciens, des chefs et des prêtres, et façonnent les conduites en conséquence. La mythologie s'étoffe. La vie religieuse, qui était fondée sur la relation d'alliance, égalitaire et de réciprocité avec les esprits animaux, s'ordonne désormais autour de la relation de filiation, verticale et de subordination avec les âmes des ancêtres. Ces âmes, de qui l'on tient tout (existence, territoires, troupeaux, savoirs, savoir-faire, etc.), doivent être influencées de la façon apprise au contact de ses supérieurs : on demande, on supplie, on

prie et on offre des sacrifices selon une logique de donnant-donnant. Dans la maladie et le malheur qui ne sont plus la contrepartie des échanges entre âmes humaines et esprits animaux, on tend à voir désormais la sanction de fautes commises à l'égard des ancêtres, de transgressions dont la pire est le contact du sacré et de l'impur. Les tabous visent à se protéger de ce qui va dans le sens de la mort et du désordre, le cadavre étant considéré comme le plus impur.

Dans l'ordre prémoderne, avec l'avènement des royaumes et des empires, l'échelle de la grandeur politique et religieuse change : les rois et les dieux s'éloignent et gagnent en souveraineté. Les dieux des religions polythéistes, dont le culte a remplacé celui des ancêtres, jouissent d'une liberté absolue tout comme les souverains ici-bas. La puissance des dieux fonde le pouvoir des rois : ce que les dieux ont en commun et de proprement divin, c'est justement leur puissance, une qualité qui demeurera d'ailleurs le premier attribut du Dieu (tout-puissant) des monothéismes. À l'instar des formes religieuses antérieures, le polythéisme permet d'agir symboliquement sur les forces surnaturelles régissant les phénomènes que l'on veut mieux contrôler, mais il sert aussi d'instrument de pouvoir pour les gouvernants. La pensée mythique qui se déploie dans ces sociétés à État diverge profondément de celle qui prévalait dans les sociétés primitives et néolithiques. Les récits mythiques, qui dans leur multiplicité d'origine traitaient de problèmes symboliques situés et circonscrits, font désormais place à une mythologie unifiée, un récit fondateur qui vient instituer l'État et légitimer son autorité sur la société. Ce faisant, le récit mythologique établit une sorte de chronologie ou d'historicité dans le temps primordial, du plus primitif où prévaut le chaos au plus civilisé où règnent les dieux de l'Olympe. Quant à l'histoire, qui est dorénavant conceptualisée, la pensée mythologique l'assimile à une suc-

cession de périodes qui s'inscrivent dans un cycle qui se répète – des âges désignés dans la Grèce antique par la dominante d'un métal symbolique, depuis l'âge d'or jusqu'à l'âge de fer – et au cours duquel s'accroissent le désordre de la nature et l'imperfection des humains.

Appréhendant ainsi le devenir comme déclin et l'histoire comme répétition, la pensée mythologique favorise la remémoration et non l'espérance, elle est orientée vers un temps d'avant le temps humain et non vers un avenir. L'apparition et la domination des grandes religions vont profondément transformer cette économie du sens. Les caractéristiques suivantes les distinguent en effet des religions polythéistes : une insertion dans l'histoire de par leur fondation par un prophète ou un sage à un moment précis et leur orientation vers un accomplissement qui brise avec le temps de l'éternel retour; une ouverture à tous, universaliste, mais qui porte au prosélytisme, voire à l'intolérance; une reconnaissance de l'autonomie de la nature qui, une fois mise en place, fonctionne selon ses propres lois, le surnaturel n'y intervenant qu'à titre exceptionnel; la promesse d'un salut dans un autre monde; une rationalisation éthico-spirituelle dans laquelle tous les actes sont l'objet de rétribution ou de sanction; une importance accordée aux aspects affectifs : amour de Dieu et du prochain, compassion, culpabilisation pécheresse, valorisation de l'ascèse; une individualisation religieuse, le salut étant individuel; une intériorisation relative qui accorde la primauté à l'attitude de foi et de vertu sur les rites magico-religieux, qui demeurent néanmoins; une organisation particulière en communautés qui se distancient de la vie familiale et sociale.

Quant aux conditions qui ont pu favoriser l'émergence et l'affirmation des grandes religions, on doit mentionner un ensemble multifactoriel d'enchaînements : une fragilisation des religions polythéistes qui, par leurs pratiques patrimoniales – les temples

accaparent de nombreuses terres et contrôlent une bonne partie de la production et du commerce de la richesse – et ritualistes, indisposaient de plus en plus non seulement les paysans mais également souverains et noblesse; une meilleure maîtrise de l'environnement qui disqualifiait les dieux et les rites supposés gouverner les processus naturels; une autonomisation de l'individu par rapport aux groupes primaires, particulièrement dans les strates supérieures et dans les couches, en expansion, d'artisans, de commerçants, de fonctionnaires et de lettrés, autonomisation qui engendrait une série de nouvelles attentes d'équité, d'accomplissement, d'immortalité.

Un autre déterminant a sans doute été la construction d'empires à vocation universelle dans lesquelles les grandes religions vont venir à la fois légitimer les pouvoirs et leur servir de contre-poids. C'est ainsi que les mondes perse, chinois, indien, hellénique, romain et musulman vont voir naître le zoroastrisme, le confucianisme, le taoïsme, le bouddhisme, le judaïsme, le christianisme et l'islam. Substituant l'attente de l'avènement d'un monde paradisiaque à la nostalgie des origines, ces religions vont imaginer un temps linéaire et irréversible orienté vers un accomplissement. Bien entendu, ce temps linéaire et irréversible ne caractérise dans les visions religieuses que l'histoire sacrée, le profane demeurant tenu pour cyclique. Pourtant, ces visions vont donner naissance à des espoirs messianiques, qui vont accompagner les luttes sociales et donner un sens aux révoltes. Cela ne sera pas uniquement le fait du christianisme qui va susciter en Europe, tout au cours du Moyen-Âge, des mouvements socio-prophétiques, mais également celui d'autres religions. Ainsi en sera-t-il du taoïsme et du bouddhisme qui vont jouer un rôle fondamental dans les grands mouvements insurrectionnels que va connaître la Chine au cours de son histoire.

Ayant ainsi cerné les différents modes de rapport au temps et à l'avenir qui ont prévalu dans les trois premiers ordres humains,

je me suis penché sur ce qu'il en est sous la modernité. Sans nécessairement partager les mêmes thèses sur l'essence du religieux et son évolution, la plupart des chercheurs s'entendent sur le fait que, sous la modernité, la religion n'est plus au fondement du lien social. Non pas que la croyance et la pratique religieuses se soient estompées ou que les Églises aient disparu, mais la religion a cessé d'englober et d'organiser la vie collective. Ce retrait du religieux, qui est coextensif de la montée d'un humanisme autosuffisant, tient en partie au développement progressif de la science moderne. Plus que tout autre, le philosophe Emmanuel Kant a pris pleinement la mesure de l'impact de la révolution scientifique sur la vision du monde et sur la pensée. À la fin du XVIII^e siècle, il a opéré une critique radicale de la métaphysique en déconstruisant les réponses apportées par celle-ci aux questions fondamentales de la pensée, dont la toute première : Pourquoi, somme toute, y a-t-il un monde plutôt que rien? Remontant un enchaînement d'effet à cause jusqu'à la cause ultime qui est en elle-même sa propre cause, les métaphysiciens débouchaient sur le « moteur immobile » d'Aristote, sur le dieu des philosophes. Kant porte un coup fatal à ce raisonnement en montrant que, « quand bien même nous aurions nécessairement l'idée que Dieu existe, cette idée n'en resterait pas moins une idée et ne prouverait encore rien quant à son existence réelle ». Le retrait du religieux tient aussi aux progrès technologiques suscités par le développement scientifique ainsi qu'à la conquête graduelle des libertés. Ces avancées vont en effet permettre aux humains de satisfaire autrement que sur un mode purement symbolique leur volonté de maîtrise de leur environnement et d'accomplissement de soi. Désormais, ce ne seront plus une mythologie ou une histoire sainte qui viendront donner un sens (signification et cohérence, sinon orientation et direction) à leur vie, mais des idéologies.

Contrairement à ce que prétend une certaine lecture réductionniste, l'idéologie n'est ni un rêve, ni une chimère, ni une somme de préjugés ou de croyances que les humains se seraient fourrés dans la tête et dont on pourrait les débarrasser. Suivant Fernand Dumont, un brillant intellectuel québécois dont je me suis ici beaucoup inspiré, l'idéologie règne quand il n'y a plus une seule définition de la réalité, quand il y a une pluralité de lectures. Les idéologies, précise Dumont, émergent lorsque les histoires saintes s'effritent, que les traditions décroissent, qu'une historicité plus radicale s'impose et que la quête du sens se déplace de l'écoute de la révélation à la recherche d'explications et à la fixation de fins qui se révèlent, dès lors, pluralistes et même contradictoires. Avec la disparition de la tradition et l'ouverture des possibles, c'est dorénavant l'idéologie qui permet aux humains de s'ancrer dans le monde en lestant leur vie de signification et rend leurs choix et leurs décisions possibles. L'idéologie n'est pas quelque chose de superflu que la science, qui se préoccupe de connaissance et non de signification, et n'offre aucun projet, pourrait ou devrait remplacer. À l'encontre de la thèse de la fin des idéologies, on peut observer que les modernes ont toujours et encore besoin d'interpréter le monde, de donner sens à la réalité et d'anticiper leur avenir, tout ce à quoi pourvoient justement les idéologies sous la modernité.

Qu'en est-il donc de la pensée idéologique propre à la société moderne? Sans contredit, l'idéologie du progrès est celle qui a servi de socle à la modernité jusqu'à tout récemment. Quasi illimitées au XIX^e siècle, mais déjà fortes au siècle des Lumières, la foi dans le progrès et la confiance en l'avenir qu'elle a nourrie ont été à la base des différentes idéologies qui se sont épanouies jusqu'à tout récemment sous la modernité. La notion de progrès est née de l'avance considérable et incroyablement rapide du savoir scientifique aux XVII^e et XVIII^e siècles. La conviction de pouvoir améliorer la condi-

tion humaine par le savoir scientifique et le pouvoir-faire technique que celui-ci favorise va s'imposer graduellement. Perçu comme doté d'une dynamique propre, le processus de progrès se présente alors en quelque sorte comme l'exact opposé de celui de décadence, dont l'idée imprégnait la pensée mythologique. Couplée à la foi dans le progrès, la confiance en la capacité de la libre volonté de maîtriser le destin de l'humanité va donner naissance aux grandes utopies révolutionnaires. Animés par l'immense espérance que la Révolution française a suscitée, mais confrontés à son inachèvement et aux nouvelles entraves à la liberté et à l'égalité engendrées par l'essor de l'industrialisation capitaliste, des acteurs sociaux vont en effet concevoir des projets de refonte radicale de la société et la pensée idéologique se fera utopique. Se représentant la société comme projet, les utopies vont orienter les espoirs et mobiliser les énergies collectives pendant près de deux siècles.

Mais y a-t-il encore une place concevable pour l'utopie dans notre société contemporaine? Et si oui, de quel type? Voilà les deux questions auxquelles je me suis intéressé dans la deuxième partie de ma recherche. J'ai procédé à l'étude critique de quelques-uns des courants les plus révélateurs de l'état d'esprit contemporain et, à leur rencontre, à une tentative d'explicitier les conditions de possibilité d'une espérance dans notre modernité avancée. Les développements économiques, politiques et sociaux qui ont touché les sociétés modernes depuis le dernier quart du XX^e siècle ont amplifié l'influence, voire favorisé l'émergence de courants culturels et intellectuels qui s'opposent aux représentations qui étaient jusque-là au fondement de l'ordre moderne. J'ai d'abord examiné le postmodernisme, qui a procédé à une réévaluation critique sinon à un rejet des formes de pensée et des conceptions qui ont prévalu en Occident sous la modernité. J'ai abordé ensuite le cas de nouvelles idéologies qui se sont manifesté par-delà les déconstructions opérées par les

postmodernistes, postulant tantôt une fin de l'histoire caractérisée par l'association d'un capitalisme pérenne et d'un État démocratique-libéral, tantôt des visions cataclysmiques rattachées au productivisme prométhéen existant. J'ai cherché à récuser tout autant le réductionnisme de la doxa postmoderniste, qui rejette a priori toute tentative de donner du sens à l'histoire, le simplisme de l'idéologie de la fin de l'histoire à la Francis Fukuyama, que le désespoir sans nuance des visions cataclysmiques à la Hans Jonas.

Puis, j'ai tenté d'explicitier les conditions de possibilité d'une espérance dans notre modernité avancée. Contrairement à ce qu'il en a été dans les sociétés antérieures, le monde des modernes, caractérisé par le retrait du religieux, n'a plus de sens donné. Toutefois, cette perte de sens n'est pas nécessairement la chute dans le non-sens. Plutôt que de verser dans le nihilisme, j'ai retenu la suggestion du philosophe Ernst Bloch d'enrichir nos rêves du regard lucide. Bloch plaide pour un espoir instruit des possibilités réelles de la transformation du monde. J'ai approfondi sa conception de l'utopie concrète et de l'espérance, qui implique une unité possible de la subjectivité et de l'imagination créatrice des humains (le pouvoir-faire-autrement) avec les tendances-latences objectives du réel (le pouvoir-devenir-autrement). Je me suis efforcé de préciser ce qu'il en est d'un tel agir axé sur les possibles et le type de lecture qu'il présuppose. J'ai écarté ce faisant le paradigme révolutionnaire, ce fruit de l'impatience et de l'affirmation de la toute-puissance du désir qui, au cours des deux derniers siècles, a malheureusement engagé fréquemment la volonté de changement dans des processus sources de violence, d'échecs et de régressions. Si la volonté est le ressort de l'action, seule une volonté réformatrice fondée sur le possible peut faire advenir le souhaitable.

Dans une troisième et dernière partie de mon étude, consacrée pour l'essentiel à une analyse des principales évolutions socié-

tales en cours, j'ai cherché à déceler les tendances qui rendent possible une évolution autre de la modernité et à dégager ainsi un horizon d'action. Cela n'est ni simple, ni évident, puisque non seulement les bouleversements majeurs que l'on connaît touchent de multiples sphères (technologique, économique, sociale, politique, culturelle), mais ils sont difficiles à déchiffrer. Depuis plus de 30 ans, différents modèles interprétatifs ont été proposés. Mettant l'accent sur l'idée de mutation ou de rupture, de nombreux théoriciens ont avancé l'hypothèse d'une postmodernité. Plus récemment, invoquant l'accélération sans précédent du développement technologique, de nombreux essayistes ont propagé l'idée d'une transition révolutionnaire en voie de s'opérer. En désaccord avec ces diverses interprétations, je me suis attaché à démontrer que nous sommes plutôt entrés dans une nouvelle phase historique de la modernité qui, par-delà les transformations touchant les processus constitutifs de cette dernière – soit la formation et la démocratisation d'États-nations, l'essor d'une économie capitaliste et l'individualisation des rapports sociaux –, est en continuité avec les phases précédentes. Ma démonstration s'appuie sur le fait que prévalent toujours les logiques qui sous-tendent ces trois processus, qui les animent, fondent leur cohérence, engendrent leur dynamique et expliquent leurs potentialités.

Disposant d'une telle vue d'ensemble, j'ai pu analyser plus à fond les enjeux économiques auxquels nous sommes confrontés et qui renferment sans doute les menaces les plus considérables du temps présent. Car, s'il apparaît bien téméraire d'annoncer que le capitalisme est entré dans sa phase ultime, un pronostic formulé régulièrement depuis plus de cent ans, il est en revanche évident qu'il est présentement confronté à de multiples crises : crise financière, crise des dettes souveraines, crise économique, crise sociale, crise environnementale, crise d'hégémonie. Cependant, il n'est pas

assuré que les déséquilibres économiques doivent continuer à s'accroître, précipitant l'économie mondiale de crise en crise, que les États doivent poursuivre leur pratique d'austérité, malmenant le tissu social et économique de leurs sociétés, que l'élargissement et l'amplification des inégalités doivent l'emporter durablement, que les dégâts écologiques doivent s'accroître jusqu'à mettre en danger la planète, que l'insécurité doit se faire endémique, et que les gouvernements populistes et autoritaires doivent se multiplier. Il faut se méfier d'un déterminisme selon lequel ces différents phénomènes ne pourraient pas ne pas se produire. Si les tendances lourdes de nature économique qui peuvent être à la source des phénomènes mentionnés se manifestent effectivement, elles ne sont pas sans susciter des contre-tendances, qui, couplées aux dynamiques en cours dans les autres processus constitutifs de la modernité (la démocratisation des États-nations et l'individualisation des rapports sociaux), sont en mesure de les réfréner ou de les infléchir, sinon de les annuler entièrement.

Reconnaître l'absence de possibilité de rupture avec l'ordre moderne n'empêche aucunement d'envisager la sortie éventuelle de la modernité avancée, celle que l'on connaît depuis la fin des années 1970, et l'entrée dans une nouvelle phase, qualitativement différente. S'il n'est pas réaliste d'envisager le dépassement du capitalisme, il est par ailleurs concevable de parvenir à le domestiquer, comme les pays développés ont réussi à le faire sur le plan national, dans la seconde moitié du XX^e siècle, en instituant un État social régulateur. Il s'agit aujourd'hui de trouver les mesures qui permettent de l'assujettir dans un contexte d'économie globalisée. Une telle perspective peut ranimer une certaine confiance dans la politique, confiance qui a été fortement érodée à partir des années 1980 en raison de la montée du néolibéralisme, mais aussi des errements de la gauche. L'idéologie néolibérale qui s'est déployée dans

nos sociétés récuse en effet tout fondement à l'idée de projet collectif : libérés de l'emprise du politique et soustraits à toute évaluation morale, l'économie capitaliste et ses marchés seraient seuls en mesure d'assurer un ordre social juste et raisonnable. Quant à la gauche, elle a vécu un long entracte, perdant sa force de proposition pour se replier sur la défense des acquis, désinvestissant le politique pour se consacrer à des causes particulières ou s'abandonnant à la poursuite de chimères.

Que peut-on anticiper? Quelle esquisse peut-on tracer d'une nouvelle phase qui répondrait davantage à l'aspiration à la liberté et à l'émancipation, tout autant individuelle que collective, qui fonde la modernité? Quelles sont les « transformations silencieuses » en cours qui offrent des appuis pour une telle évolution et comment peut-on les favoriser? Voilà les questions auxquelles j'ai finalement tenté de répondre. L'avenir n'est pas un objet de connaissance. Le scénario que j'en ai tracé ne repose ni sur une prospective à prétention scientifique ni sur une spéculation quant aux fins dernières de l'histoire. Il est plutôt de l'ordre d'une utopie concrète qui est en voie d'élaboration à travers les luttes sociales actuelles, et qui vise l'instauration d'un nouveau modèle de développement fondé sur le développement durable. Parmi les tendances porteuses de virtualités non encore accomplies et qui présentent des opportunités politiques et sociales éventuelles d'une réforme du capitalisme néolibéral, j'ai insisté sur la responsabilisation des individus – des individus qui s'avèrent moins conformistes, plus critiques, plus innovateurs – ainsi que sur leur capacité et leur disposition à coopérer, ce qui favorise l'ouverture et la densification des sociétés civiles. Dans le but d'instaurer un modèle de développement fondé sur le développement durable, j'ai souligné la nécessité d'établir un nouveau contrat social et, pour ce faire, de créer des lieux et des réseaux où les acteurs de changement puissent débattre et engager

des actions concertées visant à conscientiser la population et à exercer une pression sur les partis politiques et les élus afin que soient adoptées des mesures contribuant à l'introduction des changements souhaités. Évidemment, du fait qu'elle tienne aux acteurs et à leurs interactions, une telle action ne saurait être de l'ordre d'un plan à réaliser, mais demeurera toujours marquée par l'incertitude, l'imprévisibilité et l'innovation.

J'ai enfin considéré les facteurs qui, au-delà des périls reliés à la montée actuelle des populismes et de la tentation de l'autoritarisme, peuvent à terme favoriser une coopération internationale favorable à une gestion commune des biens publics mondiaux et à un codéveloppement : un certain pragmatisme de la part des grandes puissances que leurs intérêts pourraient inciter à la modération, et une inscription progressive, même si difficile, des sociétés non occidentales dans les dynamiques sous-tendant la modernité, ce qui augure d'une convergence graduelle possible des valeurs dans la société internationale. Il nous faut ici encore, et c'était là ma principale thèse, éviter de nous laisser aveugler par les événements conjoncturels, et adopter une perspective prenant en compte les processus qui s'inscrivent dans le long terme.

Ainsi qu'il en avait été de mon livre précédent, dont il constituait d'une certaine manière la suite, j'aurai consacré une vingtaine de mois, échelonnés sur deux ans et demi, à la composition de l'ouvrage que je viens de présenter. J'en étais assez content. J'ai complété la théorie que j'avais antérieurement élaborée concernant le parcours de l'humanité. D'une part, et ainsi que le lecteur a pu s'en rendre compte par mon résumé, j'ai examiné beaucoup plus à fond les caractéristiques idéologiques de chacun des quatre ordres humains qui se sont jusqu'ici succédé. Ce faisant, j'ai cerné ce qui, me semble-t-il, constitue l'essentiel du phénomène religieux, tout autant en ce qui touche son origine que son évolution. Une telle

compréhension permet de relativiser de beaucoup le discours actuel sur le retour du religieux, un retour très partiel qui n'est, à mon sens, que la manifestation de résistances à l'avancée de la modernité. D'autre part, j'ai passablement approfondi la question des transitions entre les ordres humains. J'ai fait ressortir le rôle primordial joué par le changement technique dans la succession des divers types d'économies (économie de chasse et de cueillette, économie agricole extensive ou intensive, économie industrielle), types d'économies qui sont eux-mêmes à la base des différentes formes d'organisation sociale. Cette prise en compte de l'importance du changement technique n'est évidemment pas sans lien avec la priorité accordée par Marx à l'évolution des forces productives. J'ai d'ailleurs revisité la pensée de ce dernier, avec qui je partage la conviction que les hommes « doivent d'abord produire eux-mêmes les *conditions matérielles* d'une nouvelle société, et [que] nul effort de l'esprit ou de la volonté ne peut les libérer de cette destinée ». Cette conviction rejoint la critique du paradigme révolutionnaire que j'ai formulée.

Un autre complément à mon essai publié en 2015 réside dans le fait que j'ai pris le temps de distinguer ma propre conception de conceptions autres, comme celle qui défend l'existence d'une post-modernité, par exemple. Par ailleurs, fondée sur une revue relativement détaillée des écrits récents mais contradictoires sur le sujet, et rejetant les analogies faciles qui embrouillent plus qu'elles n'éclairent, mon étude concernant les notions d'idéologie et d'utopie me semble fournir une contribution intéressante. Enfin, le scénario que j'ai tracé concernant l'avenir m'apparaît sensé. Il ne constitue assurément pas une échappée vers un futur idéal. Mais il tient compte, me semble-t-il, de ce qui est aujourd'hui possible et de ce qui peut par conséquent nous permettre d'aborder un jour une nouvelle phase de la modernité, phase représentant potentiellement elle-

même une étape vers un nouvel ordre humain induisant de meilleures possibilités de réalisation pour les humains.

Ayant retenu un bon nombre des suggestions formulées par deux de mes proches, dont mon fils François, à qui j'avais soumis mon manuscrit, j'ai mis la touche finale à mon ouvrage. Pour en assurer la publication, j'ai contacté quelques maisons d'édition. Une opportunité s'est présentée aux Presses de l'Université de Montréal. Mais comme celles-ci ne publiaient, tout au moins dans la collection envisagée, que moyennant l'obtention d'une subvention de la part d'un programme d'aide à l'édition savante, mon manuscrit devait être soumis à l'évaluation par les pairs. Je connaissais bien ce processus, non seulement pour l'avoir appliqué dans le cadre de la revue *Télescope* que j'ai dirigée pendant une dizaine d'années, mais pour l'avoir subi à toutes les fois où j'ai présenté un projet d'article à une revue ou un projet de recherche à un organisme subventionnaire. C'est à l'évidence un processus subjectif qui dépend des personnes qui y prennent part, de la qualité de leur jugement, mais aussi de leurs partis-pris. Cela m'ennuyait d'avoir à m'y soumettre une nouvelle fois, mais je m'y suis résigné. Quelques semaines après, j'ai reçu deux évaluations qui étaient absolument contrastées.

L'appréciation du premier évaluateur était la suivante : les objectifs de l'ouvrage n'étaient pas clairs; l'ouvrage relevait plus d'une synthèse critique, une synthèse d'ailleurs éclatée, que d'une démarche scientifique, et la contribution à la recherche était mince; toute la première partie apparaissait inutile; le manuscrit aurait mérité une refonte majeure. Aussi, ne recommandait-il pas la publication. Le second évaluateur formulait pour sa part l'appréciation suivante : les objectifs étaient clairs; l'abondance de la matière abordée exigeait une lecture attentive, mais la logique du plan d'ensemble et la clarté de l'écriture facilitait la tâche au lecteur; l'ouvrage explorait de manière systématique la littérature de langue française récente

sur son sujet; une bonne partie de l'originalité de l'ouvrage résidait dans la synthèse qui identifie les quatre ordres humains, la troisième partie, à caractère plus normatif, étant par contre moins originale que les deux premières; l'analyse était rigoureuse et impartiale; la contribution de l'ouvrage était importante. Sans surprise, ce second évaluateur recommandait la publication de l'ouvrage qui s'adressait selon lui à un public instruit, intéressé par les sciences humaines et sociales, par la vie politique, économique, sociale et culturelle contemporaine. La règle étant que les deux évaluations doivent être positives pour que la subvention soit accordée, les Presses de l'Université de Montréal n'allaient pas publier mon ouvrage.

Ce revers allait m'inciter à me lancer dans une nouvelle aventure, celle de l'autopublication. C'est avec le soutien de mon beau-frère, Daniel Careau, que je me suis engagé dans cette entreprise, et grâce à son importante contribution que je suis arrivé à la mener à bien. Nous avons d'abord assuré la mise en forme du texte, ce qui exige déjà un travail relativement long et très minutieux. J'ai d'ailleurs eu à reprendre à l'occasion certaines opérations que j'avais accomplies dans le mauvais ordre. Pour des raisons financières, nous avons choisi de n'éditer l'ouvrage qu'en livre numérique. Toutefois, comme nous souhaitons le rendre disponible tout autant en format ePUB qu'en format PDF, il nous a fallu aménager la mise en forme de deux façons différentes. Nous avons procédé nous-mêmes à l'édition en version PDF. Pour la version ePUB, techniquement plus complexe à réaliser, nous avons dû faire appel à une boîte spécialisée. J'ai fait par la suite les démarches pour obtenir un numéro ISBN. De son côté, Daniel, qui a une formation en graphisme et qui a travaillé toute sa vie dans le domaine de la publicité, a conçu la maquette du livre qui, ainsi habillé, portera le titre de *L'avenir : des raisons d'espérer*. La maquette était très belle. Cepen-

dant, le véritable défi pour Daniel, celui qui l'avait motivé à s'engager dans l'aventure et qu'il relevait pour la première fois, a été de créer un site web. Inscrit à l'adresse *louiscoteauteur.ca*, ce superbe site allait permettre de faire connaître le livre ainsi que certaines de mes autres publications. Enfin, comme nous ne souhaitions pas avoir à opérer nous-mêmes des transactions financières, nous nous sommes mis à la recherche d'une plateforme de vente de livres en ligne. Par chance, le directeur de la coopérative des Librairies indépendantes du Québec (LIQ) a accepté de rendre mon livre disponible sur le site *Les libraires*. Ne faisant normalement affaire qu'avec des maisons d'édition, mais offrant déjà mes autres ouvrages, il consentait ainsi à faire une exception.

Sur la page web présentant mon nouvel ouvrage, j'ai demandé à Daniel d'insérer deux appréciations que j'en avais reçues. La première me provenait de James Iain Gow, ce professeur émérite de l'Université de Montréal qui avait été sur mon comité de titularisation et avec qui je suis demeuré depuis en relation. Iain, un homme pour lequel je ressens à la fois un grand respect et une vive affection, s'est toujours donné la peine de lire mes publications et de me faire part de ses avis. Concernant mon dernier essai, dont je lui avais fait parvenir le manuscrit, il avait formulé des commentaires qui m'ont été très utiles et qui se terminaient par la réflexion suivante : « La synthèse profonde de l'auteur nous permet et nous oblige à situer l'époque contemporaine dans le long parcours de l'humanité et prémunit ses lecteurs contre les extrémismes, les obscurantismes et les approches réductrices, et nous convie à des débats éclairés portant sur le long terme et la survie même de la planète ». L'autre appréciation qui m'a elle aussi réjoui et rassuré m'est venue de Jean-Claude Cloutier, un économiste, ancien cadre supérieur du gouvernement du Québec, que j'avais connu dans les années 1980, à l'époque où j'animais un groupe de Rencontres entre

pairs. Ayant été un des tout premiers à se procurer mon livre, Jean-Claude m'a fait parvenir par courriel le mot suivant : « C'est un ouvrage remarquable à bien des égards. C'est un véritable tour de force d'avoir réussi à présenter en 350 pages un panorama aussi complet de l'histoire des idées depuis la nuit des temps jusqu'à aujourd'hui et ce, sans avoir oublié rien d'essentiel, il me semble. Et, en plus, c'est parfaitement agréable et facile à lire, ce qui n'est pas toujours le cas pour les travaux universitaires ».

La publication de mon livre avait nécessité le temps appréciable d'une année et demie, en raison des aléas rencontrés ainsi que de l'importance des travaux accomplis et des démarches effectuées en cours de réalisation. En mars 2018, il était enfin disponible. Mais j'allais rapidement déchanter. Contrairement à ce que j'avais naïvement escompté, le site *Les libraires* ne permettait aucun achat effectué à partir de l'extérieur du Canada. Or, un bon nombre de mes lecteurs potentiels résidaient à l'étranger. J'allais donc devoir attendre qu'un nouveau système informatique soit mis en fonction par la coopérative des LIQ ou trouver une autre solution. Cela sera fait ultérieurement, et mon livre est dorénavant disponible en ligne sur les grandes plateformes Amazon, Apple Books et Kobo. Rien n'est jamais acquis. Heureusement, depuis l'automne 2016, un projet d'une autre nature m'occupait presque entièrement l'esprit.

CONCLUSION

J'ai entrepris mon autobiographie avec en tête l'objectif de témoigner de ma société et de mon époque. Je souhaitais transmettre aux plus jeunes, dont mon petit-fils Luka et les autres qui pourront suivre, un legs leur permettant de nouer un contact avec leurs racines. Cependant, mettre sa vie en récit n'est pas sans conséquences. Ma démarche d'écriture, où le fond s'est révélé au fur et à mesure que je lui ai donné forme, a eu des effets de l'ordre de la catharsis et de la découverte. Revisiter ma vie, me remémorer les événements avec les émotions qui s'y rattachent, a fait surgir, de l'oubli et du silence où ils étaient enfouis, des blessures, des peines et des manques. Mais les approcher ainsi à bonne distance a contribué à les exorciser en bonne partie, à m'en dégager sensiblement. Démêlant les fils entrecroisés de mon parcours, j'ai retrouvé les chemins empruntés et les moments-clefs qui ont participé à faire qui je suis. J'ai apprécié les chances que j'ai eu, dont la première est sans doute d'être né au Québec à la fin des années 1940. J'ai ressenti une grande tendresse envers les personnes qui m'ont accompagné, depuis l'enfance jusqu'à aujourd'hui. J'ai reconnu ma nature à la fois passionnée et bridée par une volonté surdisciplinée. J'ai pris la mesure de mes aspirations à la fois intenses et modérées par une patience tenace.

J'arrive à la septantaine. Comme le chantait Claude Léveillé, « Toute jeunesse devient vieillesse, quelle tristesse! » Étant en bonne forme et relativement peu préoccupé par mon image, c'est le vieillissement des autres, de mes proches, qui, parfois, me chagrine.

À l'instar de cette saison qui a toujours été ma préférée, l'automne de ma vie me réserve vraisemblablement de nouvelles occasions de développer et de déployer mes capacités. Je vais continuer à travailler, à voyager, à apprendre, à lire, à écouter chansons et musiques, à aimer. J'éprouve toujours une grande confiance dans l'humanité, dont le devenir nous dépasse et donne sens à nos vies et à nos projets.

Table

Préface	1
À la guerre	3
Du Bas-Du-sault à Beauceville	13
De Portneuf à Giffard	23
Une enfance dans une société qui tarde	35
Une destinée qui bascule	63
Une vie de séminariste	81
Des années de fougues.....	111
Engagement et servitude	147
Naissances et renaissance	183
De nouveaux territoires	229
Épreuves et résilience	289
Les fruits de la maturité	341
Des occasions de bonheur.....	403
Une retraite active et sereine	447
Conclusion	503