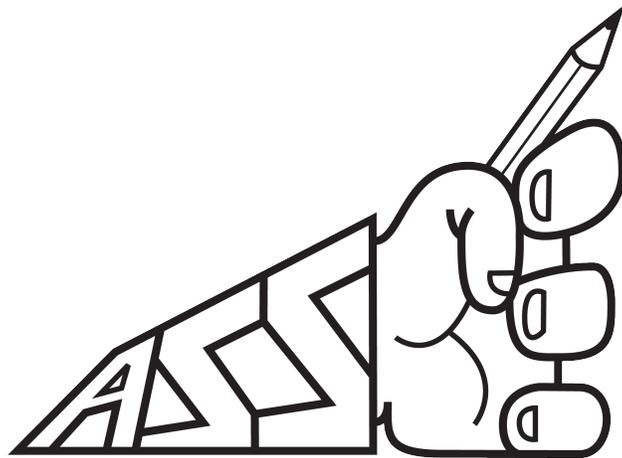


Camp de formation

**de l'Association pour une Solidarité
Syndicale Étudiante (ASSÉ)**



**Les 2 et 3 février 2008
Au Cégep de Matane**

Table des matières

| | |
|--|----|
| Table des matières..... | 2 |
| Horaire des ateliers..... | 3 |
| Introduction au néolibéralisme..... | 4 |
| Réforme au collégial : Une commercialisation bien entamée..... | 16 |
| Coordination d'une association étudiante au locale..... | 20 |

Horaire des ateliers

Samedi 2 février 2008

| Horaire | Ateliers et conférenciers et conférencières | Descriptif |
|---------------|---|--|
| 9h à 10h45 | Introduction au néolibéralisme <i>par Éric Martin</i> | Contexte mondial dans lequel s'inscrivent les coupures dans les programmes sociaux. L'évolution des mouvements sociaux aux côtés du gouvernement (opposition, collaboration). Principes de bases du néolibéralisme et politiques néolibérales (privatisation, accords de libre-échange, lobbys). |
| 11h à 13h | Accessibilité aux études postsecondaires dans le contexte néolibéral <i>par Alex Bourdon-Charest, Véronique Martineau et Rémi Daigle</i> | AFE, revenu minimum garanti, salariat étudiant, gratuité scolaire et les autres côtés de la médaille dans certains pays néolibéraux. Présentation des nuances entre la problématique globale de l'accessibilité aux études et le discours parfois trop axé sur la gratuité scolaire. Le système d'éducation : un système de reproduction des classes sociales. |
| 14h à 16h | La place des femmes dans le mouvement étudiant <i>par Julie Descheneaux</i> | Introduction aux cadres d'analyses féministes et à sa conceptualisation. Oppression des femmes / oppression des hommes? Suivi d'une brève analyse des rapports sociaux de sexe appliquée à un mouvement social : le mouvement étudiant. |
| 16h15 à 17h45 | Réformes dans les cégeps <i>par Laurence Bernard</i> | La place des fondations dans les cégeps, l'habilitation des cégeps, plans de réussite, AEC et l'arrimage des diplômes au marché. |
| 19h à 20h30 | Réformes dans les universités <i>par Patrick Véronneau</i> | Rôle des fondations dans les universités, plan de redressement de l'UQAM, contrats de performance. |

Dimanche 3 février 2008

| | | |
|-----------|---|---|
| 9h à 12h | Coordination d'une association étudiante au local <i>par Marie-Michèle Whitlock et Alex Desrochers</i> | Organisation et coordination au sein d'une association, structures démocratiques, négociation, diffusion de l'information aux membres, la création d'un rapport de force, la mobilisation de la population étudiante, portrait de la répression politique et la sécurité dans le milieu militant. |
| 13h à 15h | La réforme au secondaire/primaire <i>par Pierre St-Germain de la Fédération autonome de l'enseignement</i> | Présentation des réformes pédagogiques au secondaire et au primaire. Les sources de ces réformes et les conséquences de celles-ci sur le développement du système d'éducation et sur la société québécoises. |

Introduction au néolibéralisme

Atelier donné par Éric Martin

HISTOIRE ET LEÇONS DU NÉO-LIBÉRALISME

La construction d'une voie unique

Par Perry Anderson*

* Perry Anderson enseigne à l'Université de Californie Los Angeles (UCLA). Il est l'auteur de très nombreux ouvrages couvrant de nombreux domaines. Nous citerons quelques-uns de ses livres traduits en français: Les passages de l'antiquité au féodalisme, Paris, 1977; L'Etat absolutiste, ses origines et ses voies, Paris, 1978; Sur Gramsci, Paris, 1978. Il a animé dès 1962 une revue qui s'est imposée au plan intellectuel dans le monde anglo-saxon, The New Left Review, publiée à Londres. Il a récemment publié A Zone of Engagement, Verso, 1992 (analyse d'intellectuels contemporains tels que Isaiah Berlin, Fernand Braudel, etc.), Mapping the West European Left (ed.), Verso, 1994. Ce texte sur le néo-libéralisme reproduit une conférence donnée à la Faculté des Sciences sociales de l'Université de Buenos Aires, en Argentine.

Dans un premier temps, nous examinerons les origines de ce qui peut être défini comme le néo-libéralisme, en tant que courant distinct du strict libéralisme classique du siècle passé. Puis, nous établirons le bilan du néo-libéralisme au pouvoir. Finalement, nous en tirerons quelques leçons pour la gauche. Le néo-libéralisme naît après la Seconde Guerre mondiale en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord. Il traduit une réaction théorique et politique véhémement contre l'interventionnisme étatique et l'Etat social (Welfare State). Friedrich August von Hayek publie en 1944 The Road to Serfdom (traduit par La route de la servitude). Cet ouvrage constitue en quelque sorte la charte fondatrice du néo-libéralisme. Une attaque passionnée contre toute limitation par l'Etat du libre fonctionnement des mécanismes du marché y est développée. Ces entraves sont dénoncées car elles contiennent, à son avis, une menace mortelle contre la liberté économique mais aussi politique. A cette époque, la cible immédiate de von Hayek est le Parti travailliste anglais. Les élections s'annoncent en Grande-Bretagne et ce parti va finalement les gagner en juillet 1945, portant Clement Attlee au poste de premier ministre. Le message de von Hayek, net, peut être résumé ainsi: malgré ses bonnes intentions, la social-démocratie modérée anglaise conduit au même désastre que le nazisme allemand, au servage (serfdom) moderne.

Les compagnons du Mont-Pèlerin

Trois ans plus tard, en 1947, lorsque les fondements de l'Etat social se mettent effectivement en place dans l'Europe d'après-guerre, von Hayek convoque ceux qui partagent son orientation idéologique. Il les réunit dans une petite station de villégiature helvétique, au Mont-Pèlerin, au-dessus de Vevey, dans le canton de Vaud. Parmi les participants célèbres à cette rencontre se retrouvent non seulement des adversaires déterminés de l'Etat social en Europe mais aussi des ennemis féroces du New Deal américain. Dans l'assistance choisie, réunie en avril 1947 à l'Hôtel du Parc, on mentionnera Maurice Allais, Milton Friedman, Walter Lippman, Salvador de Madariaga, Ludwig von Mises, Michael Polanyi, Karl Popper, William E. Rappard, Wilhelm Röpke et Lionel Robbins (voir encadré "La Société du Mont-Pèlerin", p. 25). A la fin de cette rencontre est fondée la Société du Mont-Pèlerin, une sorte de franc-maçonnerie néo-libérale, bien organisée et consacrée à la divulgation des thèses néo-libérales, avec des réunions internationales régulières (voir pp. 31-33,

"un pèlerin prosélyte"). L'objectif de la Société du Mont-Pèlerin est, d'une part, de combattre le keynésianisme et les mesures de solidarité sociale qui prévalent après la Seconde Guerre mondiale et, d'autre part, de préparer pour l'avenir les fondements théoriques d'un autre type de capitalisme, dur et libéré de toute règle. Durant cette période, les conditions pour une telle entreprise ne sont pas du tout favorables. En effet, le capitalisme - qui sera appelé quelques années plus tard néo-capitalisme - entre alors dans une onde longue expansive. Elle représente son âge d'or. La croissance est particulièrement rapide et permanente au cours des décennies 50 et 60. Pour cette raison, les mises en garde des néo-libéraux contre les dangers que représente un quelconque contrôle du marché par l'Etat apparaissent peu crédibles. Toutefois, la polémique plus spécifique à l'encontre d'une régulation sociale a une assez large répercussion. Von Hayek et ses amis argumentent contre le nouvel égalitarisme - fort relatif - de cette période. Pour eux, cet égalitarisme promu par l'Etat-providence est destructeur de la liberté des citoyens et de la vitalité des compétences, deux qualités dont dépend la prospérité pour tous. Les animateurs de la Société du Mont-Pèlerin défient les idées et théories officielles dominantes de l'époque. Ils prétendent que l'inégalité est une valeur positive - en fait indispensable en tant que telle - dont les sociétés occidentales ont besoin. Ce message est resté à l'état "théorique" durant plus de vingt ans.

Le tournant de 1974

Tout change dès l'écllosion de la grande crise du modèle économique de l'après-guerre, en 1974. L'ensemble des pays capitalistes développés entrent alors dans une profonde récession. Pour la première fois se combinent un taux de croissance bas et un taux d'inflation élevé (stagflation). A la faveur de cette situation, les idées néo-libérales commencent à gagner du terrain. Von Hayek et ses camarades affirment que les racines de la crise plongent dans le pouvoir excessif et néfaste des syndicats, et, de manière plus générale, du mouvement ouvrier. Selon eux, les syndicats ont sapé les bases de l'accumulation privée (de l'investissement) par leurs revendications salariales et par leurs pressions visant à ce que l'Etat accroisse sans cesse des dépenses sociales parasites. Ces deux pressions ont entamé les marges de profit des entreprises et ont déclenché des processus inflationnistes (hausse des prix) qui ne pouvaient que se terminer en une crise généralisée des économies de marché. Dès lors, le remède est clair: maintenir un Etat fort, capable de rompre la force des syndicats et de contrôler strictement l'évolution de la masse monétaire (politique monétariste). Cet Etat doit par contre être frugal dans le domaine des dépenses sociales et s'abstenir d'interventions économiques. La stabilité monétaire doit constituer l'objectif suprême de tous les gouvernements. Dans ce but, une discipline budgétaire est nécessaire, accompagnée d'une restriction des dépenses sociales et de la restauration d'un taux dit naturel de chômage, c'est-à-dire de la création d'une "armée de réserve de salariés" (de bataillons de chômeurs) qui permette d'affaiblir les syndicats. En outre, des réformes fiscales doivent être introduites afin d'inciter les "agents économiques" à épargner et à investir. En d'autres termes, cette proposition implique simplement une réduction des impôts sur les revenus les plus élevés des personnes et sur les profits des sociétés. Ainsi, une nouvelle et salutaire inégalité réapparaîtra et dynamisera les économies des pays développés malades de la stagflation, maladie résultant de l'héritage combiné des politiques inspirées par Keynes et Beveridge, c'est-à-dire de l'intervention étatique anticyclique (visant à amortir les récessions) et de la redistribution sociale. Cet ensemble de mesures a déformé de façon désastreuse le cours normal de l'accumulation du capital et le libre fonctionnement du marché. Selon cette théorie, la croissance reviendra naturellement lorsque sera atteinte la stabilité monétaire et qu'auront été réactivées les principales incitations (défiscalisation, limitation des charges sociales, déréglementation, etc.).

Thatcher, Reagan et les autres

L'hégémonie de ce programme ne s'est pas réalisée du jour au lendemain. Il lui a fallu une décennie pour s'imposer. Dans un premier temps, la majorité des pays de l'OCDE (Organisation pour la coopération et le développement économiques) ont tenté d'appliquer des remèdes keynésiens à cette crise ouverte par la récession généralisée de 1974- 1975. Toutefois, dès la fin des années 70 - en 1979 plus exactement - une situation politique nouvelle s'est affirmée. Cette année-là, en Angleterre, commence le règne de Margaret Thatcher. C'est le premier gouvernement d'un pays capitaliste avancé qui s'engage publiquement à mettre en pratique le programme néo-libéral. Une année plus tard, en 1980, Ronald Reagan est élu à la présidence des Etats-Unis. En 1982, Helmut Kohl et la coalition CDU-CSU - démocrate- chrétienne - bat la social-démocratie d'Helmut Schmidt. En 1982-1984, au Danemark, symbole du modèle scandinave de l'Etat-providence, une coalition clairement à droite prend les rênes du pouvoir sous la direction de Poul Schlüter. Par la suite, presque tous les pays du Nord de l'Europe occidentale, à l'exception de la Suède et de l'Autriche, opèrent un tournant à droite. La vague de "droitisation" de ces années permet de réunir les conditions politiques nécessaires à l'application des recettes néo-libérales censées permettre la sortie de la crise économique. En 1978, la "deuxième Guerre froide" se durcit suite à l'intervention soviétique en Afghanistan et à la décision prise par les Etats-Unis d'installer une nouvelle génération de fusées nucléaires (missiles de croisière, Pershing II) en Europe occidentale. Dans l'éventail des courants pro-capitalistes de l'après-guerre, l'"école" néo-libérale a toujours intégré comme un élément central un anticommunisme des plus virulents. Le nouveau combat contre "l'empire du mal" - l'esclavage humain le plus complet aux yeux de von Hayek - renforce inévitablement le pouvoir d'attraction du néo- libéralisme en tant que courant politique. L'hégémonie d'une nouvelle droite en Europe et en Amérique du Nord s'en trouve consolidée. Ainsi, au cours des années 80, on assiste au triomphe incontestable de l'idéologie néo-libérale dans les pays capitalistes avancés.

Le néo-libéralisme au pouvoir

En pratique, quelles sont les réalisations des gouvernements néo-libéraux de l'époque? Le modèle anglais est le plus pur et constitue en même temps une expérience pionnière. Les différents gouvernements dirigés par Mme Thatcher brident l'émission de la masse monétaire, élèvent les taux d'intérêt, réduisent drastiquement les impôts sur les revenus les plus hauts, abolissent les contrôles sur les flux financiers (entrées et sorties de capitaux), élèvent fortement le taux du chômage, écrasent des grèves, mettent en place une législation antisyndicale et font des coupes dans les dépenses sociales. Finalement, ils se sont lancés - avec un retard surprenant si l'on considère les hiérarchies dans la dogmatique néo-libérale - dans un ample programme de privatisations, en commençant par le logement public, puis en touchant les secteurs de l'industrie de base tels que l'acier, l'électricité, le pétrole et la distribution des eaux... Cet ensemble de mesures constitue le projet le plus systématique et ambitieux de toutes les expériences néo-libérales au sein des pays capitalistes avancés. La variante nord-américaine est différente. Aux Etats-Unis, où il n'existe aucun Etat social similaire à celui de l'Europe, Reagan et son administration donnent la priorité à la compétition militaire avec l'Union soviétique. Cette compétition est conçue comme une stratégie devant miner l'économie soviétique et, par ce biais, renverser le régime en place en URSS. Au plan de la politique intérieure, il faut aussi relever que Reagan réduit les impôts en faveur des riches, élève les taux d'intérêt et écrase l'unique grève sérieuse qui marque son mandat, celle des contrôleurs aériens. Toutefois, pratiquement, Reagan ne respecte pas la discipline budgétaire. Il se lance au contraire dans une course à l'armement sans précédent, qui implique des dépenses militaires énormes provoquant un déficit public supérieur à tous ceux connus sous les autres

présidents. De plus, elles constituent une subvention, directe et indirecte, à un vaste secteur industriel. Ce recours à un tel keynésianisme militaire échevelé n'est pas imité par les autres pays. Seuls les Etats-Unis, à cause de leur poids dans l'économie mondiale, peuvent se payer le luxe d'un déficit massif de la balance des paiements induit par une telle politique. Sur le continent européen, les gouvernements de droite de cette époque - souvent d'origine démocrate-chrétienne - mettent en oeuvre le programme néo-libéral avec un peu plus de retenue. Ils insistent en priorité sur la discipline monétaire et les réformes fiscales et moins sur les coupes drastiques dans les dépenses sociales. Ils ne recherchent pas délibérément l'affrontement avec les syndicats. Néanmoins, la distance entre ces politiques et celles menées par la social-démocratie au cours des périodes antérieures est grande. Alors que la majeure partie des pays de l'Europe du Nord élisent des gouvernements de droite appliquant diverses versions du programme néo-libéral, au Sud du continent - c'est-à-dire dans les pays où ont régné les Franco, Salazar, De Gaulle et autres colonels grecs - arrivent pour la première fois au pouvoir des gouvernements de gauche. On parlera alors d'euro-socialisme. C'est l'époque de François Mitterrand en France, de Felipe Gonzalez en Espagne, de Mario Soares au Portugal, de Bettino Craxi en Italie, de Andreas Papandreou en Grèce. Tous se présentent comme une alternative progressiste, prenant appui sur le mouvement ouvrier et populaire et s'opposant aux orientations réactionnaires des gouvernements Reagan, Thatcher, Kohl et autres de l'Europe du Nord. En effet, dans un premier temps, Mitterrand et Papandreou tout au moins s'efforcent de réaliser une politique de redistribution, de plein emploi et de protection sociale. Cette tentative s'inscrit dans la perspective de créer au Sud de l'Europe un modèle analogue à celui mis en place dans l'après-guerre par la social-démocratie du Nord de l'Europe. Toutefois, le projet du gouvernement socialiste français s'essoufle dès fin 1982, et échoue ouvertement dès mars 1983. Ce gouvernement, sous la "contrainte des marchés financiers internationaux", change radicalement de cours économique. Il s'engage dans une orientation économique fort proche de l'orthodoxie néo-libérale, avec comme priorités la stabilité monétaire, le contrôle des déficits publics et des concessions fiscales aux détenteurs de capitaux. L'objectif du plein emploi est abandonné. A la fin des années 80, le niveau du chômage en France est plus élevé que dans l'Angleterre conservatrice, ce que Mme Thatcher se plaît à souligner. En Espagne, le gouvernement de Gonzalez n'a jamais cherché à réaliser une politique keynésienne ou redistributive. Au contraire, dès le début du régime du PSOE (Parti socialiste ouvrier espagnol), le monétarisme est au poste de commande. Très lié au capital financier, favorable aux principes des privatisations, le gouvernement du PSOE manifeste même une certaine sérénité face à un chômage qui rapidement touche 20% de la population active, un record européen. De l'autre côté du monde, en Australie et en Nouvelle-Zélande, le même schéma néo-libéral est appliqué avec une force brutale. Les divers gouvernements travaillistes surpassent les forces conservatrices de droite dans l'application de programmes néo-libéraux radicaux. La Nouvelle-Zélande représente certainement le cas le plus extrême. L'Etat social y est désarticulé de façon plus complète et plus féroce que Thatcher ne l'a fait en Grande-Bretagne.

Portée et limites du programme néo-libéral

Ces expériences démontrent l'hégémonie du néo-libéralisme en tant qu'idéologie. Au début, seuls des gouvernements de droite affirmée se sont risqués à mettre en pratique des orientations néo-libérales. Puis, divers types de gouvernements, y compris ceux qui s'autoproclamaient de gauche, ont rivalisé avec les premiers dans la ferveur néo-libérale. Le néo-libéralisme avait commencé par désigner la social-démocratie comme son principal ennemi dans les pays capitalistes avancés, ce qui avait provoqué une réaction d'hostilité de la part des forces social-démocrates. Par la suite, les gouvernements se réclamant de la social-démocratie se sont montrés les plus résolus dans

l'application des politiques néo-libérales. Il y a certes quelques exceptions. A la fin des années 80, en Autriche et en Suède, une certaine résistance s'est manifestée face au déferlement néo-libéral en Europe. Néanmoins, dans l'essentiel des pays de l'OCDE, les idées de la Société du Mont-Pèlerin avaient pleinement triomphé. Dès lors, il conviendrait de se poser une question: quelle est la concrétisation effective de l'hégémonie néo-libérale dans les pays industrialisés, au cours des années 80? Le néo-libéralisme a-t-il tenu ses promesses? Pour y répondre, traçons un panorama d'ensemble. La priorité la plus immédiate du néo-libéralisme visait à contenir l'inflation des années 70. Sur ce terrain, son succès a été effectif. Dans l'ensemble des pays de l'OCDE, le taux d'inflation est passé de 8,8% à 5,2% entre les années 70 et les années 80. Cette tendance baissière s'est confirmée au cours des années 90. La désinflation, à son tour, devait créer les conditions pour une relance des profits. Dans ce domaine, également, le néo-libéralisme a connu des réussites réelles. Si, au cours des années 70, le taux de profit dans l'industrie des pays de l'OCDE avait diminué de quelque 4,2%, il a augmenté de 4,7% dans les années 80. Cette relève du taux de profit est d'autant plus impressionnante si l'on examine l'Europe occidentale prise comme un tout. Il passa de moins 5,4% à plus 5,3%. La raison principale de cette transformation réside, sans aucun doute, dans la défaite du mouvement syndical. Cette dernière s'est traduite dans le recul dramatique du nombre de grèves durant les années 80 et dans la stagnation ou la baisse des salaires. Cette nouvelle situation du mouvement syndical - dont la modération est de plus en plus manifeste - est le résultat, en grande partie, de la troisième victoire obtenue par le néo-libéralisme: c'est-à-dire la hausse du taux de chômage conçu comme un mécanisme naturel et nécessaire pour le fonctionnement efficient de toute économie de marché. Le taux moyen de chômage dans les pays de l'OCDE, qui se situait à hauteur de 4% au cours des années 70, a au moins doublé au cours des années 80. Ce résultat a été considéré comme satisfaisant au vu des objectifs des néo-libéraux. Enfin, les inégalités entre les revenus - un autre visée très importante pour les néo-libéraux - se sont approfondies. Alors que le pouvoir d'achat des salariés stagnait ou parfois reculait déjà, selon les pays, les valeurs en bourse voyaient leur cotation tripler ou quadrupler. Pour ce qui a trait à ces buts - baisse de l'inflation, emplois, salaires et taux de profit - nous pouvons dire que le programme néo-libéral a triomphé. Pourtant, toutes ces mesures avaient été conçues comme des instruments pour atteindre un objectif historique, à savoir la relance des économies capitalistes développées à l'échelle internationale, la restauration de taux de croissance stables tels qu'ils existaient avant la crise des années 70. Sur ce terrain, l'échec est manifeste; aucun doute n'est possible à ce propos. Entre les années 70 et 80, et encore plus au début des années 90, un changement significatif du taux moyen de croissance ne s'est pas produit. Dans l'ensemble des pays de l'OCDE, la relance est restée faible et chancelante, fort éloignée des rythmes connus durant l'onde expansive des années 50 et 60.

Crise et répit

Pourquoi ce résultat paradoxal? Malgré toutes les nouvelles conditions institutionnelles mises en place en faveur du capital, le taux d'accumulation - c'est-à-dire l'investissement effectif net dans le domaine des biens d'équipement productifs - a fort peu augmenté au cours des années 80. Il a même reculé si on le compare aux niveaux des années 70. Dans l'ensemble des pays capitalistes avancés, les taux d'investissements productifs en moyenne annuelle évoluent ainsi: 5,5% dans les années 60; 3,6% dans les années 70; seulement 2,9% au cours des années 80. La courbe est clairement déclinante. Dès lors, une interrogation surgit: pour quelles raisons la récupération des taux de profit n'a-t-elle pas conduit à une relance de l'investissement? D'une part, on peut trouver un élément de réponse important dans la déréglementation des marchés financiers (liberté des mouvements de capitaux, des ventes et achats d'obligations, création de nouveaux produits financiers, etc.). Cette

déréglementation fait partie intrinsèque du programme néo-libéral. Mais elle a abouti à ce que les investissements financiers, dits spéculatifs, soient plus rentables que les investissements productifs. Ainsi, durant les années 80, on a assisté à une véritable explosion d'opérations sur les marchés des changes internationaux; les transactions monétaires ont pris un tel envol qu'elles sont devenues un multiple des échanges commerciaux portant sur des biens réels. L'aspect rentier, parasitaire du fonctionnement capitaliste, s'est renforcé fortement au cours de ces années. D'autre part, et cela constitue un échec pour le néo-libéralisme, le poids financier de l'Etat-providence n'a pas diminué considérablement, malgré toutes les mesures prises pour contenir les dépenses sociales. Leur participation au Produit intérieur brut (PIB) est restée stable ou même a augmenté dans les années 80, au sein des pays de l'OCDE. Cette situation s'explique par deux raisons de fond: la croissance des dépenses sociales liées au chômage, qui alourdissent de milliards de dollars les budgets sociaux des Etats, et l'augmentation de la part des retraités dans la population qui participe aussi à une élévation des dépenses sociales. Au cours des années 90, les programmes de sécurité sociale deviendront donc les cibles de nouvelles mesures néo-libérales. Enfin, lorsque le capitalisme entre dans une nouvelle et profonde récession, en 1991, on peut constater avec une certaine ironie que l'endettement public de presque tous les pays occidentaux atteint des niveaux alarmants, y compris en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis; d'autant plus que l'endettement privé des familles et des entreprises y a atteint un niveau sans précédent depuis la Seconde Guerre mondiale. Avec la récession du début des années 90, tous les indices économiques se sont montrés plus négatifs au sein des pays de l'OCDE. On y recense 38 millions de personnes sans emploi, ce qui représente à peu près deux fois la population actuelle de toute la Scandinavie. Dans ces conditions de crise aiguë, il était justifié d'espérer une forte réaction contre ce néo-libéralisme dès le début des années 90. Or, au contraire, même si cela peut apparaître étrange, le néo-libéralisme connaît un second souffle, au moins dans sa terre natale, l'Europe. Le thatchérisme survit à Mme Thatcher, avec la victoire de John Major lors des élections de 1992. En Suède, la social-démocratie, qui a résisté à l'assaut néo-libéral au cours des années 80, est battue par un front uni de la droite en 1991. Les socialistes français essuient une défaite cuisante en 1993. En Italie, en 1994, Silvio Berlusconi arrive au pouvoir à la tête d'une coalition qui inclut une force néo-fasciste. En Allemagne, le gouvernement Kohl est reconduit et en Espagne José Maria Aznar, à la tête du Parti populaire, va battre le PSOE.

Le souffle qui vient de l'Est

Au-delà de ces résultats électoraux, le projet néo-libéral présente une vitalité impressionnante. Son dynamisme n'est pas encore épuisé. La vague de privatisations dans des pays jusqu'à maintenant relativement réticents - tels que l'Autriche, l'Allemagne ou l'Italie - le démontre. L'hégémonie néo-libérale s'exprime aussi dans le comportement des partis et gouvernements qui, formellement, se définissent comme opposants au néo-libéralisme. Clinton, aux Etats-Unis, ne s'est-il pas fixé comme première priorité la réduction du déficit budgétaire? Puis il adopte une législation régressive et draconienne contre la dite délinquance, un thème repris par la direction Tony Blair, nouveau dirigeant du Parti travailliste britannique. Les initiatives de ces partis et gouvernements sont dictées par des paramètres néo-libéraux, au moment même où la mise en application de ce programme apparaît stérile au plan de la relance économique et désastreuse au plan social. Comment peut-on expliquer ce second souffle néo-libéral dans les pays capitalistes avancés au début des années 90? Un facteur explicatif essentiel de ce second souffle est fourni par la chute, entre 1989 et 1991, du dit communisme en Europe orientale et en Union soviétique. Ces événements se développent exactement au moment où les limites du programme néo-libéral dans les pays occidentaux

commencent à apparaître de façon plus tangible. L'impact de cette "transformation" est d'autant plus fort que la victoire de l'Occident dans la Guerre froide - victoire sanctionnée par l'écroulement de "l'adversaire communiste" - n'a pas été obtenue par un quelconque capitalisme, mais précisément par celui politiquement dirigé au cours des années 80 par Reagan et Thatcher, personnages emblématiques du néo-libéralisme. Dans la foulée, les nouveaux architectes des économies post-communistes à l'Est - des personnalités telles que le vice-premier ministre polonais Leszek Balcerowicz, le ministre des finances puis premier ministre russe Egor Gaïdar, ou Václav Klaus en Tchéquie - sont des disciples fermes et convaincus de von Hayek et de Friedman. Ils méprisent totalement le keynésianisme, l'Etat-providence, l'économie mixte et plus généralement le modèle dominant du capitalisme d'Europe occidentale de la période d'après-guerre. Ces dirigeants politiques préconisent et réalisent des privatisations bien plus amples et rapides que celles mises en oeuvre dans les pays occidentaux. L'inégalité explose de façon beaucoup plus brutale que dans les pays de l'OCDE. Elle se traduit par une forte paupérisation d'une majorité de la population. Il n'y a pas de néo-libéraux plus intransigeants dans le monde que les dits réformateurs de l'Est. Václav Klaus n'a-t-il pas attaqué publiquement l'orthodoxe président de la Réserve fédérale des Etats-Unis, Alan Greenspan, l'accusant de faire preuve d'une faiblesse lamentable en matière de politique monétaire? Dans un article publié par l'hebdomadaire de la City londonienne *The Economist*, V. Klaus écrivait: "Le système social de l'Europe occidentale est beaucoup trop prisonnier de règles et de contrôles excessifs. L'Etat-providence, avec tous ses transferts de paiements généreux non conditionnés par des critères ou par l'effort et les mérites des personnes concernées, détruit les fondements moraux du travail et le sentiment de responsabilité individuelle. Les fonctionnaires sont trop protégés. Il faut dire que la révolution thatchérienne, c'est-à-dire antikeynésienne et libérale, se trouve au milieu du gué en Europe occidentale. Il est nécessaire de la conduire sur l'autre rive." Certes, ce type d'extrémisme néo-libéral, pour influent qu'il soit dans les pays post-communistes, y a suscité des réactions populaires. Ainsi, en septembre 1993, les anciens communistes ont gagné les élections en Pologne. Il en alla de même en Hongrie en 1994 et en Lituanie. Toutefois, dans la pratique, la politique des gouvernements formés d'ex-communistes ne se distingue pas clairement de celle de leurs adversaires néo-libéraux proclamés. La politique déflationniste, le démantèlement des services publics, les privatisations, le développement d'un secteur capitaliste lié à la mafia, la polarisation sociale continuent. Le rythme est peut-être plus lent, mais la direction reste la même. L'analogie avec la politique des partis socialistes en Europe apparaît ici de manière éclatante. Dans les deux cas, il s'agit d'une variante adoucie - au moins dans les discours, mais pas toujours dans la pratique - du paradigme néo-libéral commun à la droite et à la gauche officielle. Les néo-libéraux peuvent donc s'enorgueillir d'être à la tête d'une transformation socio-économique gigantesque qui va perdurer des décennies.

Amérique latine: un laboratoire

L'impact du triomphe néo-libéral en Europe de l'Est s'est fait sentir dans d'autres parties du globe, particulièrement en Amérique latine. Elle est la troisième grande région d'expérimentation des politiques néo-libérales. De fait, même si certaines mesures de privatisations massives ont été appliquées après celles initiées dans les pays de l'OCDE ou dans certains pays de l'Europe de l'Est, le continent latino-américain a été le témoin de la première expérience néo-libérale appliquée de façon systématique. Je me réfère ici au Chili sous la dictature de Pinochet, après le coup d'Etat de septembre 1973. Ce régime a le "mérite" d'avoir annoncé le démarrage du cycle néo-libéral dans la phase historique présente. Le Chili de Pinochet a appliqué son programme, immédiatement, sous des formes très dures: déréglementation, chômage massif, répression antisyndicale, redistribution de

la richesse en faveur des riches, privatisation du secteur public... Tout cela a commencé presque une décennie avant Thatcher. Au Chili, l'inspiration théorique de l'expérience de Pinochet était plus directement nord-américaine; Milton Friedman y était une référence plus directe que l'autrichien von Hayek. Il convient de souligner que l'expérience chilienne des années 70 a beaucoup intéressé des conseillers anglais de Mme Thatcher. D'excellentes relations ont d'ailleurs été tissées entre les deux régimes au cours des années 80. Le néo-libéralisme chilien, bien entendu, présupposait l'abolition de la démocratie et la mise en place d'une des dictatures cruelles de l'après-guerre. La démocratie en tant que telle - comme l'a sans cesse répété von Hayek - n'a jamais été une valeur centrale du néo-libéralisme. La liberté et la démocratie, expliquait-il, peuvent facilement devenir inconciliables si la majorité démocratique décide d'interférer dans les droits inconditionnels de chaque agent économique de disposer comme il l'entend de sa propriété et de ses revenus. Dans ce sens, M. Friedman et A. von Hayek pouvaient admirer l'expérience chilienne sans succomber à une incohérence d'ordre théorique et sans faire de compromis avec leurs principes. Ils pouvaient d'autant plus justifier leur admiration que l'économie chilienne a connu un rythme de croissance relativement rapide sous le pouvoir de Pinochet, à la différence des économies capitalistes des pays avancés soumises à des programmes néo-libéraux. Ce rythme s'est d'ailleurs poursuivi sous les régimes post-Pinochet qui ont appliqué pour l'essentiel la même orientation économique. Si le Chili représente une expérience pilote pour le néo-libéralisme dans les pays de l'OCDE, l'Amérique latine a aussi servi de terrain pour expérimenter des plans qui seront appliqués à l'Est. Je fais allusion ici aux "réformes" appliquées en Bolivie depuis 1985. Jeffrey Sachs, le jeune gourou économiste américain, a mis au point son traitement de choc en Bolivie, avant de le proposer en Pologne et en Russie. En Bolivie, l'imposition du plan d'ajustement structurel ne nécessita pas l'écrasement d'un mouvement ouvrier puissant comme ce fut le cas au Chili. Mettre fin à l'hyperinflation était l'objectif premier déclaré. Le régime politique qui appliqua le plan de Jeffrey Sachs ne prit pas la forme d'une dictature. Il se situait dans l'héritage du parti populiste qui avait dirigé la révolution de 1952. Chili et Bolivie ont donc servi de laboratoires aux expérimentations néo-libérales. Mais ce furent des exceptions en Amérique latine jusqu'à la fin des années 80. Le virage vers un néo-libéralisme profilé s'amorce en 1988 au Mexique à l'arrivée du président Carlos Salinas de Gortari. Il se prolonge avec l'élection en 1989 de Carlos Menem en Argentine et avec le début de la seconde présidence de Carlos Andrés Pérez au Venezuela la même année, puis, enfin, avec l'élection d'Alberto Fujimori à la présidence du Pérou en 1990. Aucun de ces gouvernants n'a fait connaître à la population, avant d'être élu, le contenu des politiques qu'il allait appliquer. Menem, Pérez et Fujimori, au contraire, avaient promis exactement l'inverse des mesures antipopulaires qu'ils appliqueront au cours des années 90. Quant à Salinas, il est de notoriété publique qu'il n'aurait pas été élu si le Parti révolutionnaire institutionnel (PRI) n'avait pas organisé une fraude électorale massive. Des quatre expériences, trois ont connu un succès immédiat impressionnant contre l'hyperinflation - Mexique, Argentine, Pérou - et une un échec (Venezuela). La différence est importante. En effet, les conditions politiques nécessaires à une déflation, à une déréglementation brutale, à la montée du chômage et aux privatisations ont été fournies par l'existence d'exécutifs concentrant un pouvoir écrasant. Cela a toujours existé au Mexique grâce au système du parti unique, le PRI. Par contre, Menem et Fujimori ont dû innover en instaurant des législations d'urgence, des réformes constitutionnelles ou en montant des auto-coups d'Etat. Ce type d'autoritarisme politique n'a pas pu être appliqué au Venezuela. Il serait toutefois risqué de conclure que seuls des régimes autoritaires peuvent imposer des politiques néo-libérales en Amérique latine. Le cas de la Bolivie où tous les gouvernements élus après 1985 - que ce soit celui de Paz Zamora ou de Sanchez Losada - ont appliqué le même programme démontre qu'une dictature en tant que telle

n'est pas une nécessité, même si des mesures de répression antipopulaires ont été prises. L'expérience bolivienne fournit un enseignement: l'hyperinflation offre un équivalent fonctionnel à ce que permet une dictature militaire. En effet, l'hyperinflation - avec l'effet de paupérisation qui en découle quotidiennement pour la très large majorité de la population - peut servir à faire "accepter" des mesures brutales de politique néo-libérale, en préservant des formes démocratiques, non dictatoriales. En 1987, un économiste brésilien, membre d'une institution financière internationale, admirateur de l'expérience chilienne de Pinochet, confiait que le problème critique du Brésil à ce moment-là, sous la présidence de Sarney, ne résidait pas dans un taux d'inflation trop élevé, comme le diffusaient les fonctionnaires de la Banque mondiale. Il prétendait que le taux d'inflation était trop bas et disait ouvertement: espérons que les digues se rompent. Pourquoi? Sa réponse était simple: au Brésil nous avons besoin d'une hyperinflation pour créer les conditions qui poussent la population à accepter un traitement déflationniste drastique nécessaire pour ce pays. L'hyperinflation a commencé au Brésil et les conditions ont été réunies pour initier un programme néo-libéral, sans instruments dictatoriaux...

Une véritable hégémonie

Le cours néo-libéral a atteint l'Asie. L'économie indienne est soumise à un vaste plan d'ajustement structurel. La région du capitalisme mondial qui a connu le plus de succès au cours de ces vingt dernières années est aussi celle où le néo-libéralisme n'a pas eu cours. Il s'agit d'économies telles que celles de la Corée du Sud, de Taïwan, de Singapour, de la Malaisie... Durant combien de temps ces pays resteront-ils hors d'une influence directe du néo-libéralisme? Leur modèle va-t-il entrer en crise et créer les conditions favorables à une offensive néo-libérale? Nous nous limiterons pour l'heure à constater que le courant politico-idéologique néo-libéral possède une dimension véritablement mondiale, comme le capitalisme n'en a jamais produit dans le passé. Il s'agit d'un corps de doctrines cohérent, militant, visant de façon lucide à changer le monde avec une ambition de transformation structurelle à une échelle internationale. De ce point de vue, il ressemble plus au vieux mouvement communiste qu'au libéralisme éclectique et mou du siècle passé. Dès lors, tout bilan du néo-libéralisme ne peut être que provisoire. C'est un mouvement encore inachevé. Pour l'instant, il est possible d'émettre un jugement en se limitant à l'examen de sa mise en oeuvre, durant un peu plus de quinze ans, dans les pays les plus riches du monde, seule région où ses fruits, pourrait-on dire, apparaissent mûrs. Ainsi, au plan économique, on peut prétendre que le néo-libéralisme a échoué. Il n'a pas réussi à susciter une relance du capitalisme avancé. Au plan social, en revanche, il a atteint beaucoup de ses buts en créant des sociétés clairement plus inégalitaires bien que moins désétatisées qu'il ne le voulait. Néanmoins, aux plans politique et idéologique, il a marqué bien plus de points que ses fondateurs n'auraient osé le rêver, en disséminant l'idée simple qu'il n'y a pas d'alternative à ses principes et que tout le monde, partisans ou opposants, doit s'adapter à ses normes. Depuis le début du siècle, aucun système d'idées n'a imposé sa prédominance de manière aussi complète que le néo-libéralisme actuel. Il est justifié de parler d'hégémonie, même si, naturellement, des millions de personnes ne croient pas en ses recettes et résistent aux régimes qui les appliquent. La tâche de ses opposants est d'offrir d'autres orientations et de préparer d'autres régimes politiques. Mais il est difficile de prévoir quand et d'où vont surgir ces alternatives. Historiquement, le moment du retournement d'une vague de ce genre surprend toujours.

Trois leçons données par le néo-libéralisme

De façon délibérée, j'ai mis l'accent sur la force, aussi bien intellectuelle que politique, du néo-

libéralisme, c'est-à-dire sur son énergie et sur son intransigeance théorique, sur son dynamisme stratégique qui pour l'heure n'est pas épuisé. Je crois qu'il est nécessaire de mettre en relief ces traits si nous voulons y répondre efficacement à court et long termes. Il est dangereux d'avoir l'illusion que le néo-libéralisme est un phénomène fragile ou anachronique. Il continue à être une menace active et puissante aussi bien en Europe, en Amérique latine que dans d'autres parties du monde. C'est un adversaire redoutable qui a obtenu de nombreuses victoires au cours des dernières années, même s'il n'est pas invincible. Si nous tentons de dégager les perspectives qui pourraient émerger au-delà du néo-libéralisme actuel, si nous cherchons à nous orienter dans la lutte idéologique, politique, culturelle contre le néo-libéralisme, nous ne devons pas oublier trois leçons essentielles que lui-même nous offre.

1. Ne pas craindre d'être contre le courant politique dominant à une certaine époque. Von Hayek, Friedman et ses amis ont eu le mérite - mérite aux yeux de tout bourgeois intelligent aujourd'hui - de réaliser une critique radicale de la situation socio-institutionnelle et économique dominante à un moment où effectuer cette critique était tout à fait impopulaire. Ils ont pourtant persévéré dans une position d'opposition marginale durant une longue période alors que la "sagesse" et la "science" reconnues les traitaient comme des excentriques, pour ne pas dire des fous. Ils l'ont fait jusqu'au moment où les conditions historiques ont changé et où sont apparues les possibilités politiques de concrétiser leur programme.
2. Ne pas transiger avec les idées, ne pas accepter d'édulcorer les principes. Les théories néo-libérales ont été extrêmes et marquées par leur manque de modération. Elles étaient iconoclastes pour les bien-pensants de l'époque. Toutefois, elles n'ont pas perdu de leur efficacité. Au contraire, ce sont précisément le radicalisme et la fermeté intellectuelle du programme néo-libéral qui lui ont assuré une vie aussi vigoureuse et une influence si écrasante. Le néo-libéralisme est à l'opposé d'une pensée faible, pour utiliser une terminologie à la mode inventée par quelques courants post-modernistes prêts à avaler des théories éclectiques. Qu'aucun régime politique n'ait réalisé dans sa totalité le projet néo-libéral n'est pas une preuve de son inefficacité pratique. Au contraire, c'est précisément parce que la théorie néo-libérale est si intransigente que les gouvernements de droite ont pu appliquer des politiques aussi drastiques. La théorie néo-libérale fournit, dans ses fondements mêmes, une espèce de programme maximum dans lequel les gouvernements peuvent choisir les éléments les plus adaptés aux circonstances conjoncturelles et même au contexte institutionnel. Le maximalisme néo-libéral, dans ce sens, est hautement fonctionnel. Il fournit un répertoire très large de mesures radicales, possibles à appliquer et taillées pour les circonstances. En même temps, il fait la démonstration de la portée très large de son idéologie, de sa capacité à embrasser tous les aspects de la société et à fonctionner comme vecteur d'une vision hégémonique du monde.
3. N'accepter comme immuable aucune institution établie. Lorsque le néo-libéralisme était un courant déprécié et marginal, au cours des années 50 et 60, il apparaissait inconcevable dans les cercles bourgeois dominants de cette époque de créer un chômage à hauteur de 40 millions de personnes dans les pays riches sans provoquer des explosions sociales. Il apparaissait impensable de pouvoir dire ouvertement que la redistribution des revenus des pauvres vers les riches devait se faire au nom de la valeur positive que véhicule l'inégalité pour la dynamique d'une société. Il apparaissait tout aussi inconcevable de privatiser non seulement le pétrole, mais aussi l'eau, les postes, les hôpitaux, les écoles et même les prisons. Pourtant, comme nous le savons, tout cela s'est avéré réalisable lorsque la corrélation de forces sociales et politiques a changé au cours de la longue période de récession. Le message des néo-libéraux a électrisé en quelque sorte les sociétés capitalistes. Aucune institution aussi sacrée ou familière qu'elle soit n'est en principe intouchable. Le paysage institutionnel est beaucoup plus malléable que ce que l'on croit.

Au-delà du néo-libéralisme

Une fois rappelées les leçons que l'on peut tirer de l'expérience néo-libérale, comment envisager son dépassement? Quels seront les éléments d'une politique capable de faire place nette? Le thème est d'envergure. J'indiquerai ici seulement trois éléments d'un possible post-néo-libéralisme. 1. Les valeurs. Il est nécessaire de mener une attaque solide et agressive sur le terrain des valeurs en mettant en relief le principe de l'égalité comme un critère central pour toute société véritablement libre. Egalité ne signifie par uniformité comme l'affirment les néo-libéraux, mais, au contraire, la seule authentique diversité. La formule de Marx conserve toute sa force pluraliste: "...quand, avec le développement universel des individus, les forces productives se seront accrues et que toutes les sources de la richesse coopérative jailliront avec abondance, alors seulement on pourra s'évader définitivement de l'horizon borné du droit bourgeois, et la société pourra écrire sur ses bannières: de chacun selon ses capacités à chacun selon ses besoins!". La différence entre les exigences, les tempéraments, les talents des personnes est expressément inscrite dans cette conception classique d'une société égalitaire et juste. Qu'est-ce que cela peut signifier aujourd'hui? C'est une égalisation des possibilités réelles de chaque citoyen et citoyenne de vivre une vie selon le modèle choisi, sans les carences et les désavantages provoqués par les privilèges des autres. Cette égalisation commence bien entendu par les chances égales d'accès à la santé, à l'éducation, à l'habitat et au travail. Dans chacun de ces domaines, il n'y a aucune possibilité que le marché puisse assurer ne serait-ce que le minimum des exigences d'accès universel à ces biens indispensables. Seule une autorité publique peut garantir l'accès universel à des soins de qualité, le développement des connaissances et de la culture et l'assurance d'un emploi ainsi que d'une protection sociale pour tous. Dans ce sens, il faut absolument défendre le principe de l'Etat-providence. Toutefois, il ne faut pas seulement défendre les acquis mais étendre le réseau de protection sociale, en ne confiant pas obligatoirement sa gestion à un Etat centralisé. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de mettre en place un système fiscal différent de celui en vigueur aujourd'hui aussi bien dans les pays développés que dans les "pays en voie de développement". Le scandale financier et moral du système fiscal dans des pays comme le Brésil, l'Argentine ou le Mexique est connu. Mais l'évasion fiscale pratiquée par les secteurs sociaux fortunés n'est pas un phénomène propre aux pays dits du tiers monde. Il est aussi et toujours plus le fait des couches privilégiées des pays du dit premier monde. S'il n'est pas toujours judicieux d'attribuer la fourniture des services publics à un Etat centralisé, l'obtention des ressources nécessaires à ces services doit rester une fonction de cet Etat. Pour cela, il faut un Etat capable de rompre les résistances des privilégiés et de bloquer la fuite des capitaux que suscitera toute réforme fiscale. Un discours anti-étatiste qui ignore cette nécessité est démagogique. 2. La propriété. La prouesse historique principale du néo-libéralisme réside certainement dans la privatisation des industries et des services de l'Etat. Sur ce terrain, la croisade antisocialiste a atteint son objectif. Paradoxalement, en se lançant dans de tels projets ambitieux de privatisations, il a fallu inventer de nouveaux types de propriété privée. On peut citer, par exemple, la distribution gratuite de bons en Tchéquie ou en Russie aux citoyens, leur donnant un droit à l'obtention d'actions dans de nouvelles entreprises privées. Ces opérations vont être et sont déjà une farce. Les actions distribuées de façon équitable sont en effet acquises par des spéculateurs étrangers ou des maffieux locaux. Toutefois, ce que ces opérations démontrent, c'est qu'il n'existe aucune immutabilité de la forme traditionnelle de la propriété bourgeoise telle qu'elle existe dans nos pays. De nouvelles formes de propriété populaire peuvent donc être inventées, formes qui séparent les fonctions liées à la concentration rigide des pouvoirs dans l'entreprise capitaliste type. Il existe actuellement, dans la gauche, une discussion nourrie au sein des pays occidentaux sur ce thème des nouvelles formes de propriété populaire. Mais cette thématique ne se limite pas aux pays développés, elle existe aussi dans des

pays comme la Chine ou dans des pays du tiers monde. 3. La démocratie. Le néo-libéralisme a l'audace d'affirmer ouvertement: la démocratie représentative que nous avons n'est pas une valeur suprême; au contraire, elle est un instrument intrinsèquement inadéquat qui peut facilement devenir excessif et qui de fait le devient. Le message néo-libéral provocateur est: nous avons besoin de moins de démocratie. De là, par exemple, leur insistance sur l'importance d'une banque centrale juridiquement et totalement indépendante de quelque gouvernement que ce soit ou encore sur l'interdiction de tout déficit budgétaire inscrite dans la constitution. Ici, nous devons aussi prendre et inverser cette leçon "émancipatrice". La démocratie que nous avons - pour autant que nous l'ayons - n'est pas une idole à adorer comme si elle représentait la perfection ultime de la liberté humaine. C'est une forme provisoire et défectueuse qui peut être remodelée. La direction du changement devrait être à l'opposé de celle indiquée par le néo-libéralisme. Nous avons besoin de plus de démocratie. Cela ne signifie pas - et la chose doit être claire - une supposée simplification du système électoral, en abolissant le système proportionnel en faveur de mécanismes majoritaires. De même, plus de démocratie ne signifie pas conserver ou renforcer le présidentielisme. Une démocratie approfondie exige des élaborations dans les différents domaines de la démocratie directe, semi- directe. Elle exige une démocratisation des moyens de communication dont la concentration dans les mains de groupes capitalistes très puissants est incompatible avec une quelconque justice électorale ou souveraineté démocratique réelle... En d'autres termes, ces trois thèmes peuvent être traduits dans un vocabulaire classique. Ce sont les trois formes nécessaires modernes de la liberté, de l'égalité - nous ne dirons pas fraternité, car le terme est connoté de façon sexiste - et de la solidarité. Pour concrétiser ces options, nous avons besoin d'une attitude sûre, agressive, disons pas moins allégrement féroce que ne le fut le néo-libéralisme à ses origines. Un jour peut-être, on appellera cela le néo- socialisme

*(Cet article a été tiré de la revue suisse **page 2** que vous pouvez rejoindre à l'adresse suivante: <http://www.fastnet.ch/PAGE2/index.html>*

À lire aussi :

1. Laval C., « Mort et résurrection du capitalisme libéral », Revue du Mauss 2007/1, n° 29, p. 393-410. Aussi disponible à l'adresse suivante : http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RDM&ID_NUMPUBLIE=RDM_029&ID_ARTICLE=RDM_029_0393

2. Lagueux M., « Qu'est-ce que le néolibéralisme », dans le cadre de la collection: "Les classiques des sciences sociales". Aussi disponible à l'adresse suivante : http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html

Réforme au collégial : Une commercialisation bien entamée

Atelier et texte par Laurence Bernard

Rapport Parent, 1963-1966

« La crise de l'enseignement est universelle. Partout sont remises en question les structures administratives et pédagogiques, partout se préparent ou s'appliquent des réformes plus ou moins radicales; c'est que l'homme moderne n'habite plus le même univers que ses ancêtres. » Cet extrait du rapport Parent décrit bien le but visé par la commission d'enquête : repenser l'école du Québec. Le rapport reconnaît donc que le Québec accuse un sérieux retard en éducation et de nombreuses recommandations sont émises afin d'y suppléer : création d'un ministère de l'Éducation, d'un Conseil supérieur de l'éducation, des maternelles, des commissions scolaires régionales et des cégeps. L'arrivée de ces derniers sera bénéfique pour les universités puisqu'elle suscite un nouvel intérêt envers la poursuite d'études supérieures.

Dès lors, le système scolaire voit ses structures se modifier radicalement. Les polyvalentes et les cégeps succèdent aux collèges classiques; les écoles techniques, jusqu'alors responsables de l'enseignement professionnel - les métiers -, se greffent aux polyvalentes, tout comme les écoles commerciales et scientifiques. La formation des professeur-e-s qui, jusqu'au rapport Parent, passait par l'école normale, relève maintenant de l'université.

Lors de la création des cégeps, on cherchait à favoriser la mobilité des étudiants et étudiantes à travers le réseau collégial, grâce à la reconnaissance des acquis. L'enseignement préconisé était l'approche par connaissance.

Réforme Robillard, 1993

En 1993, le gouvernement libéral décide qu'un grand ménage du réseau collégial s'impose. C'est donc à la ministre de l'Éducation de l'époque, Lucienne Robillard, que la tâche revient. Dans sa réforme se trouvent :

- **Habilitation des cégeps**

On veut accroître l'autonomie des établissements, en assouplissant l'encadrement administratif. De plus, les cégeps peuvent maintenant modeler un programme comme bon leur semble, tant que les compétences acquises à la fin sont partout semblables et choisissent les critères d'admission qui leur plaisent. Cela crée une grande disparité entre les cégeps de la province et favorise les cégeps des grands centres, au détriment des cégeps de région.

« Il faut passer d'un collège qu'on avait conçu de façon quasi uniforme pour tous et dans toutes les régions, à des collèges mieux adaptés aux réalités de leur région et aux clientèles qu'ils doivent desservir ». – Pierre Reid

Comme les cégeps doivent respecter le déficit zéro et que le financement est accordé par tête d'étudiants et d'étudiantes, les cégeps peu peuplés doivent couper dans les services aux étudiants et étudiantes, donc la vie étudiante, ce qui affecte encore plus la baisse d'effectifs qui les frappe.

Une véritable compétition entre institutions s'installe donc. On voit donc apparaître la loi du marché régissant le comportement des cégeps face à leur « clientèle ». Journées « portes ouvertes » largement publicisées, promotion de leurs programmes d'études dans les écoles secondaires, image de l'institution rehaussée, tous les moyens sont bons.

- **Gestion des programmes**

Autrefois déterminées par le ministère de l'Éducation, les activités d'apprentissage des cours spécifiques des programmes techniques et des cours généraux propres aux programmes d'études sont maintenant de compétence locale. De plus, les cégeps déterminent une partie des activités d'apprentissage des cours généraux communs et spécifiques aux programmes préuniversitaires. Le Ministère garde tout de même la responsabilité de déterminer les objectifs et standards des programmes. Ainsi, dans tous les cégeps, l'ensemble des compétences devrait être le même dans tous les établissements, mais ceux-ci distribuent les compétences selon leur bon vouloir, ce qui entraîne beaucoup de problèmes lors de la reconnaissance des acquis.

- **Budget**

Avant 1995, les subventions étaient ajustées selon les dépenses des cégeps. Depuis 1995, les cégeps doivent respecter le déficit zéro et n'ont pas le droit à des subventions supplémentaires. Cependant, ils sont désormais plus autonomes quant à la gestion de leurs finances et sont soumis à de réglementations moins strictes. Cela signifie qu'ils sont libres de trouver du financement extérieur comme la francisation, les AEC et la sous-traitance de l'alimentation.

- **Plan stratégique et Plan de réussite et de diplomation**

Afin de vérifier la gestion interne et la qualité de l'enseignement au collégial, le gouvernement a mis sur pied différents mécanismes d'évaluation. Cette mesure fait partie du Plan Legault de 1999. Afin de formuler une série d'objectifs et de missions qui leur sont propres, chaque cégep produit annuellement un plan stratégique, qui sera approuvé par le conseil d'administration C'est une planification temporelle de mise en œuvre des objectifs, comprenant aussi un plan de réussite. Le plan de réussite, quant à lui, fait état de la réussite des étudiants et étudiantes au cours des dernières années et propose des moyens de rehausser la réussite scolaire. Sur le terrain, il se traduit généralement par une plus grande sélection des étudiants et étudiantes et une redirection des élèves faibles vers les AEC et les cours professionnels, où leurs échecs ne viendront pas « salir la réussite du cégep. »

Ensuite vient l'évaluation institutionnelle, une autoévaluation effectuée par le cégep même, selon plusieurs aspects de gestion pédagogique et administrative. Cette évaluation est souvent faite avant la rédaction du plan stratégique. Ces trois évaluations sont remises à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC), qui s'assure de leur validité.

- **Approche par compétences**

La base de l'enseignement devient donc un transfert de compétences, des « savoir-faire » et « savoir être » utiles sur le marché du travail et à l'université. Ce savoir est mesurable, utilisable et reproductible. Dans ce cadre, la philosophie pourrait perdre sa place au profit de formations plus « commercialisables ». Par cette approche, la marchandisation du savoir s'accélère, car les cégeps

tentent maintenant de séduire une clientèle, en leur garantissant des compétences et des qualifications. La nécessité de former des citoyens et citoyennes responsables et possédant un bon jugement passe donc au deuxième rang.

- **Formation générale**

Alors qu'avant la réforme Robillard, il y avait quatre cours de chaque composante de la formation générale (français, philosophie, anglais, éducation physique et cours complémentaire), ce n'est plus le cas. Il y a toujours quatre cours de français, mais trois de philosophie et d'éducation physique, deux d'anglais et complémentaires.

On veut arrimer directement les études au marché du travail, au détriment d'une formation générale favorisant la culture de l'individu. On met sur pied des programmes permettant l'accès à la formation professionnelle dès la troisième année du secondaire, des programmes intégrés secondaire-collégial et des programmes préparant à l'exercice de métiers semi-spécialisés. La création des AEC, attestations d'études collégiales, permettent aussi de ne donner qu'une partie d'un cours technique déjà offert dans une institution afin de répondre à un besoin pressant du milieu environnant. Une entreprise nécessitant une main-d'œuvre possédant une certaine formation demandera la création d'une AEC sur mesure au cégep de la région. Les diplômé-e-s ainsi formé-e-s ne pourront donc que travailler dans cette entreprise, ce qui rend leur situation à long terme précaire.

Arrivée au pouvoir des libéraux, 2003

La marchandisation de l'éducation se poursuit. Lors du forum sur l'avenir de l'enseignement collégial de 2004, il est même question d'abolir le collégial. Alors ministre de l'Éducation, Pierre Reid propose aussi ses « voies d'évolution », qui consiste en une plus grande autonomie pour les établissements au chapitre des admissions et de la gestion de la main d'œuvre. C'est en janvier 2005 que le plan Reid apparaît concrètement : on laisse intacts le diplôme collégial national, les formations préuniversitaires et techniques ainsi que les cours de formation générale. On permet aussi maintenant aux collèges de créer de nouveaux programmes et de les soumettre au gouvernement et de décerner des sanctions d'études intermédiaires, des demi-diplômes. Non seulement ces derniers changements favorisent l'arrimage du système d'éducation au marché, mais d'autres mesures vont encore plus loin : des projets-pilotes d'arrimage entre la formation professionnelle, technique et le secteur privé sont mis sur pied.

« Il est nécessaire d'accorder aux cégeps plus d'autonomie dans la définition des programmes d'études. Les cégeps doivent pouvoir développer des programmes d'études en fonction de la structure industrielle de leur région ». – Pierre Reid

Depuis 2005

Dans la foulée des « ajustements à la réforme Robillard » de 2005, de nouveaux changements ont été annoncés tout dernièrement dans la Gazette officielle du Québec et attendent d'être adoptés. On y retrouve, entre autres, la possibilité d'entrer au collégial même s'il manque 6 unités du secondaire, à condition de réussir le cours pendant sa première session. Cela peut représenter un cours de mathématiques ou de sciences physiques. On cherche ici à remplir à tout prix les cégeps, au détriment de la réussite de l'étudiant ou l'étudiante. En effet, il n'est pas bénéfique pour l'élève de

commencer une première session chargée tout en finissant un cours secondaire. Ces élèves demanderont beaucoup d'encadrement, mais les cégeps n'ont pas les moyens d'améliorer le système de mise à niveau et d'encadrement particulier. De plus, avec le renouveau pédagogique du secondaire, il deviendra bientôt difficile de cerner les crédits manquants. En effet, les cours de sciences (chimie, physique, biologie, etc.) seront probablement tous regroupés sous la bannière Sciences et Technologies, dans un souci d'intégration des connaissances. Lorsque la première cohorte d'étudiants et d'étudiantes frappera à la porte du collégial, bien malin sera celui qui pourra dire quelle composante d'un cours englobant plusieurs matières est manquante.

Le gouvernement parle aussi d'admettre les jeunes qui ont passé plus de deux ans loin des bancs d'école sans préalables. On parle aussi de décerner un diplôme sans mention, lorsque l'étudiant ou l'étudiante aura cumulé suffisamment de crédits, peu importe la discipline. On peut entrevoir ici une manœuvre des cégeps pour augmenter le taux de diplomation et ainsi respecter leurs plans de réussite.

On mettra aussi sur pied des programmes techniques spécialisés afin de permettre aux titulaires d'un DEC technique de s'améliorer dans leur domaine, si celui-ci n'est pas offert à l'université.

Coordination d'une association étudiante au locale

Atelier donné par Marie-Michèle Whitlock et Alex Desrochers

Les moyens de nos ambitions : s'organiser pour travailler efficacement

Par Marie-Michèle Whitlock et François Baillargeon

Plan du texte

Responsabilité de la coordination face à l'organisation syndicale

Statuts et règlements / Revendications / Accomplissements de mandats

Le travail d'équipe et la communication

Avoir conscience des dynamiques de pouvoir / Respect mutuel

Le partage de la prise de parole / Respect des positions adoptées à la majorité

Échange de l'information / Les disponibilités de tous et toutes

Compte-rendu régulier / Être collectivement responsable de tous les dossiers

Les problèmes d'interaction au sein d'un comité

La planification générale du travail à court, moyen et long terme

Identifier des priorités / Fixer des objectifs précis et réalistes / Dresser un échéancier

La division du travail

Répartir statutairement des grands champs de responsabilité

La documentation et l'archivage

Conserver et classer l'information

Les prises de décisions

Les réunions en générales / Préparer un ordre du jour / Préparer les réunions

Prise en charge des mandats

Les procédures : pour structurer le débat et l'orienter vers la prise de décisions

Tenir un procès-verbal / Information ou décision / Prendre des notes et les conserver

La coordination du travail (assurer une cohésion, une synergie, une articulation du travail)

Préparer les ordres du jour / Faire le suivi des mandats

Faire des rappels / Diffuser les résolutions

Responsabilités particulières de la coordination; tâches quotidiennes et vision d'ensemble

Communication des informations aux membres de l'équipe

Rédaction de rapports / Imprévus

La gestion des employé-e-s d'une association étudiante

La sélection et le contrat / Les relations employeurs et employé-e

La production de bilan

Les moyens de nos ambitions : s'organiser pour travailler efficacement

L'enfer est pavé de bonnes intentions, dit-on. Ce qui est certain, c'est que beaucoup de ces bonnes intentions sont gaspillées ou sous-exploitées dans le mouvement étudiant. C'est une chose de nourrir de grands principes et de rêver de luttes sociales, une chose indispensable, mais une fois engagé-e dans l'action, on se rend rapidement compte que l'atteinte d'objectifs, mêmes modestes, dépend largement de notre capacité très concrète à nous organiser pour travailler collectivement et efficacement. Or trop souvent cette capacité nous fait défaut, condamnant nos efforts à des résultats décevants et démobilisant les membres. Comme toute autre chose, l'organisation est un apprentissage à faire; elle nécessite une démarche consciente et de la pratique. Pour ce faire, le présent texte suggère quelques principes d'organisation qui aideront peut-être à mieux structurer le travail des militants et des militantes pour en tirer tout le potentiel. On peut les appliquer, en tout ou en partie, à n'importe quel niveau d'organisation, du comité de mobilisation local jusqu'aux instances plus formelles d'un regroupement national. Aucun de ces espaces de travail militant, ni aucune des énergies que nous y investissons, ne doit être négligé. Si on ne doit pas trop se prendre au sérieux, il faut en revanche prendre au sérieux les objectifs qu'on se fixe et les efforts qu'on déploie.

Les thèmes suivants seront développés : les responsabilités de la coordination face à l'organisation, le travail d'équipe et la communication ; la planification générale du travail ; la division et le partage du travail ; la documentation et l'archivage ; le processus de prises de décisions ; la coordination du travail ; les relations avec les employé-e-s ; enfin la production de bilans. Ce texte porte donc sur l'organisation du travail dans son ensemble, mais en mettant l'accent sur le rôle de la personne qui occupe la place la plus stratégique dans ce processus en tant que responsable de sa coordination. Évidemment, il ne faudra jamais oublier que, même si une personne en fait sa responsabilité spécifique, une bonne coordination du travail n'est vraiment possible que par la coopération de tous et de toutes.

Responsabilité de la personne responsable de la coordination face à l'organisation syndicale

Les membres du conseil exécutif, et tout particulièrement la personne en charge de coordonner le travail, sont élu-e-s par les membres de l'association étudiante pour faire respecter les statuts et règlements, les revendications ainsi qu'accomplir les mandats votés par l'ensemble des membres participants aux assemblées générales de leur association. Ce travail n'est pas toujours évident, car on se retrouve à être le chien de garde de l'association étudiante. Parfois, il est plus rapide ou plus facile de contourner certaines règles, d'oublier certains mandats. Sans être de mauvaise foi, certaines personnes voudraient parfois que l'association participe à certaines actions dont elle ne partage pas les revendications... alors, le coordonnateur ou la coordonnatrice doit être ferme et rappeler les règles établies.

Les statuts et règlements (et dans certaines associations étudiantes, la régie interne) doivent être rédigés le plus clairement possible. Ils servent à structurer l'association étudiante dans ses structures, procédures, élections ou autre. Ils ont été adoptés par une assemblée générale et ne doivent être modifiés que par cette instance ; ils commandent donc le plus respect rigoureux. Ces règlements sont des outils dont nous nous sommes doté-e-s pour mieux fonctionner en démocratie. Souvent le conseil exécutif connaît mieux ces règlements que la moyenne des membres, car il s'est attardé à les lire, les comprendre et les appliquer (c'est d'ailleurs un devoir de le faire). Certaines

personnes, souvent par manque d'expérience, peuvent faire des erreurs en ce qui les regarde et c'est principalement à la coordination de ramener l'association dans le bon chemin. En expliquant et en vulgarisant les règlements, on réussit généralement à en faire comprendre la raison d'être et à les faire respecter. Il suffit de garder l'œil ouvert et de rester ferme sur ce point. Si on commence à faire des exceptions, cela cause un précédent... et ça peut devenir glissant, voire dangereux. Par ailleurs, si une règle est plus nuisible qu'autre chose, le coordonnateur ou la coordonnatrice peut proposer dans les instances (passant de l'exécutif jusqu'à l'assemblée générale) une modification aux règlements.

Comme pour les statuts et règlements, le respect des revendications adoptées en assemblée générale est une tâche prioritaire quotidienne assumée par la personne responsable de la coordination. Il y a la plate-forme générale de l'organisation (l'ensemble des revendications adoptées par l'organisation) et les revendications spécifiques à un plan d'action qu'il faut respecter (il faut d'ailleurs veiller à ce qu'elles n'entrent pas en contradiction, à ce qu'on ne sacrifie pas les principes fondamentaux au nom d'un plan d'action à court terme). Les associations étudiantes de type syndical combatif ne peuvent pas toujours appuyer toutes les luttes « de gauche » qui se présentent à nous. Par exemple, les revendications ne sont parfois pas adoptées démocratiquement. Même si la lutte est légitime, il est également important qu'elle concorde avec les revendications de l'association étudiante. La solution à ce problème est de proposer dans la prochaine instance appropriée les revendications nécessaires à cet appui. Le ou la responsable général-e doit encore une fois jouer au chien de garde et s'assurer du respect des revendications adoptées.

Finalement, il arrive parfois que les assemblées ou les congrès prennent des décisions qui nous semblent en tant qu'individu moins pertinentes que d'autres ou même que nous trouvons complètement inadéquates pour l'organisation. Si cette situation est ingérable pour les individus élu-e-s, il est peut-être préférable de démissionner, si ces personnes ne pensent pas bien pouvoir représenter les décisions prises collectivement. Par ailleurs, cela n'est pas toujours aussi dramatique que nous pouvons le percevoir. Le coordonnateur ou la coordonnatrice doit alors prendre en charge de bien prioriser les mandats adoptés, mais il ou elle a la responsabilité d'exécuter la volonté collective. Donc, même si les mandats ne sont pas prioritaires, ils doivent tout de même progresser durant l'année et cela relève des tâches de la coordination de s'assurer de la progression des mandats adoptés. Par ailleurs, les personnes ayant des responsabilités face à l'association doivent évidemment aussi être honnêtes devant les assemblées et ou les congrès et faire part de leurs opinions face aux mandats proposés. On ne peut pas prétendre être de simples courroies de transmission qui relaient mécaniquement les volontés collectives ; en tant qu'élu-e, on ne cesse jamais d'être membre de l'association, avec ce que cela implique de prise de position, de participation aux débats, etc.

Le travail d'équipe et la communication

Comité, conseil, congrès, assemblée, association, regroupement, réunion, union... Une caractéristique inhérente d'une action collective comme le syndicalisme étudiant, c'est de reposer sur le travail d'équipe. Pas de place ici pour l'individualisme et le travail en solitaire et encore moins pour toute la gamme des attitudes intimidantes. Malheureusement, dans une société libérale et compétitive comme la nôtre, ces travers font rapidement surface. Aussi faut-il commencer par rappeler certaines évidences.

Bien entendu, le respect mutuel s'impose comme condition préalable au travail d'équipe. Concrètement, cela commence peut-être par le partage de la prise de parole. La façon la plus simple et la plus efficace de s'assurer que chacun et chacune ait la possibilité de prendre la place qui lui revient, c'est sans doute de charger une personne de prendre en note les tours de parole et de remettre à l'ordre ceux et celles (surtout ceux en général) qui ont la mauvaise habitude de couper la parole aux autres. L'éthique du travail en équipe exige aussi qu'on ne personnalise pas les débats et qu'on ne verse pas dans les procès d'intention (présumer des mauvaises intentions d'une personne) quand des désaccords se présentent. Il faut juger rationnellement d'idées et d'arguments, sans quoi une discussion conflictuelle peut facilement et inutilement dégénérer. Si des tensions et des problèmes d'interaction surgissent au sein d'une équipe de travail, il faut les aborder de front pour tenter de les désamorcer et non les laisser s'accumuler et se manifester sous le couvert d'autres débats. Toutefois, il ne faudrait pas non plus tomber dans le travers inverse et sombrer dans la thérapie de groupe perpétuelle ; il faut se rappeler qu'on agit au sein d'un mouvement de masse, qu'on n'est pas là d'abord pour se faire des ami-e-s et qu'il n'est pas nécessaire d'aimer tous les gens avec qui on est amené à travailler.

Toutes ces conditions d'un sain débat sont d'autant plus importantes qu'il faut préserver à tout prix l'espace pour le conflit des idées, et ne pas laisser s'installer un faux consensus du silence. Si les débats de fond ne se font plus où ne mobilisent plus qu'une poignée d'irréductibles parce qu'il est devenu trop pénible d'y participer, on aura perdu beaucoup du dynamisme et de la fécondité du mouvement.

Une fois les règles d'un simple savoir-vivre assimilées, pour s'assurer d'être fonctionnel-le-s, il faut tâcher de se mettre tous et toutes sur la même longueur d'onde. Commençons par donner l'heure juste sur nos disponibilités et le travail qu'on est prêt ou prête à accomplir, ce qui évitera de créer de fausses attentes et donnera une idée plus précise des forces réellement disponibles. Assurons-nous de partager rapidement toute l'information qu'on reçoit individuellement mais qui est nécessaire collectivement. Restons également en communication le plus régulièrement possible. À ce titre, il est important de faire le compte-rendu régulier de ses activités entre les réunions.

Un travail d'équipe implique généralement une certaine division du travail (on y reviendra plus loin). C'est par exemple très explicite dans la composition d'un conseil exécutif : responsable aux affaires internes, aux affaires externes, aux finances, à l'information, aux affaires académiques, etc. Chaque personne tend alors à se concentrer sur des dossiers précis et à y consacrer beaucoup de son temps. Cette division du travail deviendra cependant contre-productive si chacun et chacune ne se sentent pas, au-delà de ses responsabilités particulières, collectivement responsables de tous les dossiers. On est d'abord membre d'une équipe de travail et ensuite affecté-e individuellement à certaines tâches. Il faut donc avoir le souci de ce que font les autres, du résultat d'ensemble, et être prêt ou prête à en assumer plus large que ce que mentionnent les définitions de tâche quand c'est nécessaire. Il faut aussi pouvoir rendre compte auprès des membres du travail d'ensemble effectué par un conseil exécutif ou un comité de travail.

Cette solidarité dans le travail s'exprime également au niveau du respect des décisions adoptées à la majorité. Il n'est pas toujours possible de rallier tout le monde à un point de vue, de créer le consensus. Parfois, il faut trancher en passant au vote. L'option de certains et certaines, minoritaires, sera rejetée. Il est néanmoins très important de continuer à travailler dans le même sens, de façon

unitaire, spécialement au sein de comités formels redevables devant d'autres instances¹. Un comité n'est pas une somme d'individus allant chacun dans sa direction selon son seul gré. Sans complètement couper court au débat (il est possible de se réorienter éventuellement), il faut se rallier à la décision adoptée et surtout ne pas chercher à la contrer par d'autres voies. Si vraiment, pour des questions de principes ou autres, on ne peut assumer une décision, il est préférable de se retirer de l'équipe de travail et de militer comme simple membre, peut-être alors d'en appeler à une autre instance selon l'importance de l'enjeu.

La planification générale du travail à court, moyen et long terme

Un des principaux écueils à éviter afin de réaliser nos objectifs et assurer la continuité et la croissance d'un syndicalisme étudiant combatif, c'est le travail à courte vue. Il faut voir à long terme, savoir se projeter dans le temps et ainsi réduire l'improvisation et l'agitation de dernière minute au strict nécessaire. On se permettra alors de consacrer le plus d'attention possible aux tâches et aux problèmes les plus essentiels. L'éventail du travail à abattre est très large. Les affaires courantes de l'association, la préparation des instances, la mise en œuvre d'un plan d'action, le travail continu de mobilisation, d'information et de formation syndicales, l'animation de la vie étudiante, tout cela doit être mené de front. Pour ne pas s'y noyer, la planification générale du travail de l'association étudiante est nécessaire.

Pour la mise en œuvre d'un plan d'action, l'organisation d'activité ou d'une lutte, il est primordial qu'au début du processus des objectifs clairs soient définis et diffusés le plus largement possible. Ces objectifs doivent être partagés et bien connus par tous les membres de l'équipe de travail (dans ce cas-ci, on parle de l'exécutif de l'association étudiante). Pour s'en assurer, on pourra procéder par la voie d'une proposition formelle, par exemple au début de chaque session, qui couvrira les grands axes du travail à abattre et les objectifs spécifiques qu'on désire s'y fixer, le tout articulé à un échéancier (on élaborera ce processus dans les paragraphes suivants).

Une fois les objectifs définis et adoptés, le rôle du ou de la responsable à la coordination est de les rappeler régulièrement et de proposer des ajustements si nécessaire. Ces objectifs peuvent être précisés au court de la planification et de la mise en œuvre de l'activité. Lorsque surviennent certaines divergences au sein de l'équipe sur les moyens à utiliser, la personne responsable de la coordination se doit de réaffirmer les objectifs de l'activité pour recentrer les débats et éviter les dérapages ou les débats superflus.

Les instances de nos organisations étudiantes doivent fixer des priorités dans les divers champs d'activités. Il est nécessaire d'établir l'ordre prioritaire des activités de l'organisation, par exemple établir la thématique prioritaire pour l'année (aide financière aux études) ou faire des choix stratégiques entre l'expansion de l'organisation ou la consolidation. La personne responsable de la coordination doit susciter le débat et donner son opinion sur la question en dressant le portrait d'ensemble de l'organisation. Pour y arriver, elle se doit de dresser un portrait fidèle des ressources disponibles pour permettre aux membres de faire des choix éclairés quant aux priorités à retenir pour l'association. Ces ressources couvrent les finances, le matériel et les forces militantes. Les militants et militantes ont tendance à surestimer leurs forces et cette attitude mène souvent à l'épuisement des troupes. Il est également important de prendre note de la disponibilité de certaines

¹ Évidemment, cette question se pose différemment pour les décisions prises en congrès où les délégations sont redevables à des assemblées d'associations locales souveraines.

« ressources » ou variables, par exemple les horaires des militants et militantes, la réception des cotisations étudiantes, la disponibilité de certains locaux pour la tenue de réunion, etc.

Après l'adoption du plan d'action de l'organisation étudiante par l'assemblée générale annuelle ou le congrès annuel, c'est le temps de dresser un échéancier à court, moyen et long terme. Un outil fort intéressant pour cette tâche est un calendrier de l'organisation. Dès le début, on doit noter les activités régulières (congrès, assemblées, camps de formation, ...), fixer un temps pour les réunions d'exécutif, planifier et situer la parution du journal et les activités spécifiques propres au plan d'action adopté (manifestation, soirée d'informations, ...). Le coordonnateur ou la coordonnatrice doit se faire l'aide-mémoire de ces dates. N'oublions pas de mettre au calendrier les dates militantes comme le 8 mars (journée internationale des femmes), 1er mai (journée des travailleurs et travailleuses), 15 mars (journée contre la brutalité policière). En plus, dans le milieu étudiant, on doit prendre en considération les dates de la rentrée scolaire (qui peuvent varier du cégep à l'université et d'une institution à l'autre), les congés fériés ainsi que les semaines de relâche, périodes plus ou moins difficiles pour la mobilisation et la tenue de certaines activités.

Une planification générale est essentielle, mais il est utile de se faire des plans de travail à plus court terme (1 ou 2 mois). Pour ce faire, on doit bien connaître les étapes à franchir pour atteindre un objectif et se fixer des échéanciers réalisables. Il est même utile de fixer dans le temps des moments pour faire le point sur le travail fait ou à faire. La coordonnatrice ou le coordonnateur doit superviser et veiller au bon déroulement des activités. Après avoir établi une bonne planification du travail, il est nécessaire de désigner des responsables ou des comités responsables de mener le travail à terme. La personne responsable de la coordination doit aussi bien leur communiquer l'information concernant la planification, les échéances et superviser leur travail. Chaque responsable d'activités ou de tâches doit planifier de façon minutieuse le travail qui s'intégrera dans la planification générale et le coordonnateur ou la coordonnatrice de l'organisation doit veiller à ce que tous ces plans de travail concordent et soient réalisables. Les questions clés à se poser pour planifier minutieusement sont : Qui fait Quoi, Quand et Comment²?

La division du travail

Pour faciliter le travail au sein d'un comité, il est bon de se répartir clairement les responsabilités. Généralement, au sein d'un conseil exécutif, cette division du travail est explicite et statutaire : des postes sont clairement définis. Au sein d'un comité de travail (information, recherche, mobilisation, etc.), elle n'existe pas forcément et il faudra avoir un peu plus d'imagination. Il serait alors avisé de tenter de définir les grands axes et les différents aspects du travail à accomplir et de se les partager. Par ailleurs, il est fréquent que des postes restent vacants au sein d'un conseil exécutif et il ne faudra pas oublier de prévoir d'avance qui assumera les tâches sans titulaires officiel-le-s.

Cette répartition des grands champs de responsabilité permet d'assurer une stabilité dans le travail. Elle évite d'avoir à déléguer chaque mandat particulier lorsque le besoin se présente, favorise l'initiative entre les réunions et permet d'éviter le dédoublement du travail. Bien entendu, cela offre aussi la possibilité de développer une connaissance approfondie des dossiers (avec laquelle vient le devoir d'assurer ensuite la formation d'autres militants et militantes pour diffuser les compétences acquises).

2 Centre de formation populaire (CFP), *Le fonctionnement de nos organisations*, Montréal, [s.n.], 1979, 56 p.

Évidemment, ce mode de fonctionnement n'exclut pas de se mettre en commun pour assumer certaines tâches, de coopérer, ni d'effectuer périodiquement une alternance. Et surtout, il faut savoir dépasser le cloisonnement des tâches pour conserver un esprit de responsabilité collective.

La documentation et l'archivage

Il n'y a pas très long à dire sur cette question. Mentionnons néanmoins rapidement quelques faits. Beaucoup d'information et de documents passent entre nos mains dans le cadre de notre pratique du syndicalisme étudiant. Documents administratifs, académiques, gouvernementaux, journaux syndicaux, cahiers de congrès et documents de réflexion et de formation, etc. Nous ne les lisons pas tous systématiquement, mais il est important de les conserver et de les classer systématiquement. Ils constitueront la mémoire de notre mouvement, une mémoire utilisable et vivante à la seule condition que leur archivage soit bien fait. Ils pourront alors servir dans le cadre de recherches particulières. Le principe vaut à plus forte raison pour les documents que nous produisons nous-mêmes. Il est très important et très utile de conserver des traces de ce qui a été fait et de comment cela a été fait. Ça permettra entre autres de ne pas réinventer la roue, de faciliter le travail de ceux et celles qui suivront nos pas, et ça donnera la chance à quelqu'un ou quelqu'une, un jour, d'étudier, d'écrire et de raconter l'histoire de nos luttes. Dans cette perspective, peu de documents sont insignifiants... à condition toujours d'être bien classés et faciles d'accès. Tout ce travail devrait se faire en étroite collaboration avec l'employé-e de l'association, qui joue généralement un rôle important dans l'organisation des ressources et le classement des documents de l'association.

Les prises de décisions

Parce que nous participons à la construction d'un mouvement que nous voulons à la fois largement collectif et démocratique, le processus de prise de décisions occupe une place et un rôle extrêmement stratégique. Il ne faut pas le laisser au hasard. On sait aussi qu'on passe beaucoup de temps en réunions de toute sorte. C'est un mal nécessaire, mais on peut aussi y perdre beaucoup de temps... et de motivation.

La première façon de s'assurer du plus d'efficacité possible dans nos réunions est de bien les structurer. Il suffit pour cela de préparer à l'avance un ordre du jour exhaustif et de le diffuser auprès des intéressé-e-s. On se basera sur la planification du travail à plus ou moins long terme, à quoi on ajoutera quelques points statutaires. Par exemple, il est utile de prévoir en début de réunion un point pour faire le suivi des mandats de chacun et chacune (pour les dossiers dont l'ampleur le justifie, on peut déposer en réunion et annexer au procès-verbal un rapport du travail accompli et encore à faire, cela en facilitera le suivi). Avant de passer aux tâches et événements à venir, un retour sur des événements ou dossiers récents s'avérera profitable. Par exemple, revenir rapidement sur une assemblée générale ou une manifestation. Il ne s'agira pas alors pour tous et toutes de dire ce qu'ils et elles en ont pensé en général et dans le détail, mais plutôt d'aborder des aspects précis : y a-t-il eu des ratés dans l'organisation? Quels sont les nouveaux mandats? Les objectifs de mobilisation ont-ils été atteints? Etc. (on reviendra sur la question des ordres du jour dans la section suivante : « la coordination du travail »).

La préparation des réunions implique par la suite de colliger, en fonction de l'ordre du jour, l'information pertinente à chaque point. Il faut pouvoir discuter en connaissance de cause et ne pas prendre de décisions basées sur de l'approximatif. On gagnera aussi à préparer à l'avance des

propositions à débattre. Idéalement, une réunion n'est pas le lieu où amorcer une réflexion, mais plutôt l'amener à maturité ; une amorce de réflexion doit précéder la réunion, cette dernière servant à débattre et à modifier, s'il y a lieu, la proposition d'origine. D'ailleurs, le mieux est encore de soumettre avant même la réunion des projets de propositions aux participants et participantes ; le débat et les décisions n'en seront que plus réfléchis. Évidemment, ce n'est pas toujours possible.

Durant la réunion, on doit s'assurer que chaque mandat est pris en charge par au moins une personne. Il est facile d'adopter un déluge de résolutions toutes plus pertinentes les unes que les autres, mais elles resteront des vœux pieux si personne n'en prend la responsabilité ; comme ceci se fait rarement de soi-même, il faut l'explicitier. D'ailleurs, les gens auront tendance à être plus réalistes s'ils et elles ont conscience au départ de leur responsabilité envers un mandat. Pour faciliter l'exécution des mandats et éviter les malentendus, il faut également prendre soin de les formuler clairement et précisément. Il est aussi important d'en fixer les échéanciers. Ces principes de préparation et de déroulement d'une réunion valent aussi bien pour une assemblée générale : les débats seront d'autant plus fructueux s'ils sont préparés et si les informations pertinentes sont accessibles.

Pour éviter de prolonger indûment les réunions, il faut toujours garder en tête cet objectif général : structurer et orienter les débats vers la prise de décisions. C'est à cela que servent les procédures et il ne faut pas les négliger même en nombre réduit et dans un cadre qui semble moins formel qu'une assemblée générale ou un congrès. Par exemple, éviter de trop discuter en dehors de propositions formelles ou se fixer un temps précis pour une discussion libre (une plénière) sont de bonnes habitudes à développer. Évidemment, la tenue d'un procès-verbal est essentielle.

De façon générale, dans le cadre d'une réunion, parmi l'information qui s'échange, il est préférable de ne pas s'attarder aux sujets qui ne feront pas l'objet d'une décision ou à propos desquels il manque d'informations. Il ne servira pas à grand-chose que tous et toutes soumettent son interprétation d'une situation confuse ; mieux vaut mandater quelqu'un ou quelqu'une d'éclaircir les faits et de récolter les informations manquantes. De la même façon, connaître le détail du déroulement de tel ou tel événement n'est peut-être pas essentiel, voire même pertinent pour une réunion et les décisions à y prendre ou le suivi à y faire. Sachons départager les informations vraiment pertinentes des autres... en tenant compte des heures que tout le monde est prêt ou non à passer en réunion.

Bien entendu, une participation active et efficace à une réunion implique la prise de notes. On doit d'abord prendre en note ses propres mandats, mais également des décisions plus générales, ce qui aidera à avoir un portrait d'ensemble de la situation. Conserver ses notes facilitera ensuite la production d'un bilan. Noter ses idées au cours d'un débat facilite aussi la participation à ce débat.

La coordination du travail : assurer une cohésion, une synergie, une articulation du travail

Les réunions sont nombreuses. Par contre, nous savons tous et toutes qu'elles sont nécessaires pour arriver à des décisions démocratiques. Le rôle de la coordination générale de l'organisation prend toute son importance dans la préparation de ces réunions. Que ce soit une réunion d'exécutif ou une assemblée générale, toute réunion a besoin d'un ordre du jour réfléchi et stratégique et c'est le rôle du ou de la responsable général-e de le préparer à l'avance et de le proposer aux autres membres. Les petits conseils donnés pour la préparation d'un ordre du jour s'appliquent pour une réunion

d'exécutif et même pour une assemblée ou un congrès, à la différence que les délais de convocations et les critères de diffusion seront plus larges pour l'assemblée générale. Chaque réunion débute par les mêmes procédures, alors commençons par les noter : ouverture, adoption du praesidium, adoption de l'ordre du jour, adoption des derniers procès verbaux... Ensuite, il est utile de relire le dernier PV de la dernière réunion de la même instance pour ne pas oublier les débats qui ont été mis en dépôt qui doivent être débattus ainsi que les mandats qui ont été adoptés et doivent être exécutés ou qui demandent un suivi. Bien entendu il faut noter ces points pour ne pas les oublier. Après, il faut évaluer les événements qui se sont produits entre les deux réunions, les problèmes pertinents à débattre et sur lesquels l'organisation doit prendre position. Et il est toujours pertinent de vérifier la régie interne ou les règlements de l'association pour ne pas oublier certaines obligations qui font l'objet de discussions dans des délais précis comme, par exemple, la modification des règlements, la formation de comités ou l'élection d'individus. La personne au poste de la coordination doit aussi réfléchir à un ordre prioritaire des points : on parle tout même d'ordre du jour... certains points sont préalables à d'autres ; on doit par exemple adopter les revendications d'un plan d'action avant les mobilisations.

À plusieurs reprises nous avons parlé de faire le suivi des mandats. Si nous insistons sur ce point, c'est parce qu'il est l'une des plus grosses tâches du poste de la coordination. Un truc pour accomplir avec succès cette tâche, c'est de dresser un répertoire à jour des mandats adoptés par les différentes instances, de noter qui en est responsable et d'indiquer au fur et à mesure ceux qui ont été accomplis. Le cahier de notes du coordonnateur ou de la coordonnatrice est l'outil essentiel pour la réussite de ce travail. Comme cela a été mentionné ailleurs dans ce texte, il faut aussi faire le suivi des mandats en s'informant de leur progression, en ajustant les échéanciers, etc.

Puisque la personne responsable de la coordination a généralement construit le calendrier, en prenant soin d'indiquer les réunions ainsi que les diverses activités de l'organisation, et en est en quelque sorte garante, elle doit faire des rappels aux membres des réunions et prendre les confirmations si nécessaire. Elle doit diffuser la tenue des réunions en distribuant par la même occasion l'ordre du jour qui sera proposé.

Lorsque nous sommes coordonnateur ou coordonnatrice d'un comité ou d'une organisation en général, on doit être au courant de tout, avoir une idée globale de la situation, mais on doit être capable de partager cette information de façon efficace et vulgarisée au plus de monde possible. Ainsi la diffusion de résolutions auprès de ceux et celles avec qui il existe une collaboration et ou une redevabilité (les autres comités, les instances locales ou nationales) est importante. Les moyens utilisés pour la diffusion de cette information dépendent de chaque organisation (internet, affichage, oral, ...). L'important c'est que l'information circule le plus facilement possible.

Les responsabilités particulières de la coordination; tâches quotidiennes et d'ensemble

Chaque poste sur un exécutif a des tâches particulières à accomplir : le ou la responsable des affaires internes doit par exemple effectuer des tournées téléphoniques auprès des membres. En ce qui concerne le poste de la coordination, le travail peut sembler plus abstrait. Par ailleurs, la coordination n'est pas l'affaire d'une seule personne mais bien d'une équipe, mais la personne en charge de la coordination doit être un ou une leader positif et motivant ou positive et motivante. Le rôle de la coordination en est finalement un de direction de l'organisation. Pour la personne responsable de la coordination, la priorité est l'organisation (l'association étudiante) et ses

membres. Il ou elle doit recueillir toutes les informations nécessaires sur les membres, il ou elle doit préparer les recommandations, des propositions de lutte à débattre dans les diverses instances (AG, congrès), préparer les échéanciers et les faire respecter. Dans certaines associations étudiantes, le rôle de porte-parole officiel, c'est-à-dire la personne qui prendra la parole dans les médias et parfois avec les instances administratives des cégeps ou universités au nom de l'association, lui revient également. Chaque association étudiante prévoit quelques petites tâches particulières pour ce poste, il est donc important de lire la description de tâches reliées à la coordination au début du mandat. Par contre, certaines tâches générales restent les mêmes du national au local.

La communication constitue une part très large des responsabilités du coordonnateur ou de la coordonnatrice. Lorsque qu'on est élu-e à ce poste, on se trouve être le pivot de l'information, c'est-à-dire qu'on doit transmettre toutes les informations au plus de personnes concernées : les membres du conseil exécutif, les comités, les membres ainsi que le bureau de l'ASSÉ (soit l'exécutif et la permanence). C'est pourquoi parfois on retrouve le coordonnateur ou la coordonnatrice au téléphone plusieurs fois par jour. On doit utiliser tous les moyens disponibles : internet, note au tableau, dans les pigeonniers, le téléphone, l'oral et on doit répéter plusieurs fois et s'assurer que l'information est la même pour tous et toutes. Régulièrement, soit à toutes les semaines idéalement ou selon l'intensité du travail, il est très pertinent d'écrire un rapport pour tous les membres de l'équipe. Le rapport de coordination n'inclut pas seulement ce que la personne a exécuté comme travail durant la journée mais bien un rapport général du travail que la coordination a supervisé et du déroulement des activités. La communication quotidienne du travail est la tâche de tous et toutes, mais le rôle de la coordination est d'offrir un portrait global de la situation de l'organisation et de motiver les membres de son équipe à produire des rapports en posant des questions sur leur travail, sur des informations manquantes, etc.

Les imprévus peuvent être prévus ! Eh oui, et le ou la responsable à la coordination doit réussir à prévoir ces imprévus. Il est évident que nous ne pouvons pas être à l'abri de tous les événements négatifs qui pourraient survenir, par contre il est possible de faire des échéanciers qui prévoient une journée de libre avant l'impression de matériel d'information au cas où il y aurait un problème avec certains ordinateurs, ou avec l'imprimeur, par exemple... Le coordonnateur ou la coordonnatrice doit s'imaginer des scénarios avec plusieurs déroulements dont certains dans lesquels les choses ne se produiraient pas tout à fait comme prévu. Partir plus tôt pour une tournée pour être certain d'arriver à l'heure, prévoir des soins d'urgence pendant une manifestation au cas où il y aurait des blessé-e-s, prévoir quelques cahiers de congrès en surplus pour les personnes qui ne se sont pas inscrites à temps, etc. Et il faut le prévoir, car dans l'action on ne prend souvent pas le temps de réfléchir et on prend des décisions sur des coups de tête, ce qui est à éviter. Avec sa vision d'ensemble de l'organisation des activités et de la situation de l'association, le coordonnateur ou la coordonnatrice est la meilleure personne pour accomplir cette tâche.

Les relations avec les employé-e-s d'une association étudiante

Dans plusieurs associations étudiantes des permanents ou des permanentes sont engagé-e-s par l'association étudiante pour accomplir diverses tâches. Il est normal et même nécessaire d'engager des personnes pour accomplir certaines tâches. Le travail et les tâches à accomplir pour organiser une lutte sociale et faire fonctionner une association étudiante sont tellement lourds qu'ils ne peuvent pas être accomplis strictement par des bénévoles qui étudient et travaillent à temps plein.

Lorsque l'organisation décide d'embaucher une personne pour certaines tâches, l'instance appropriée (souvent l'exécutif de l'association) doit établir une définition de tâches, les exigences d'embauche (par exemple, bien connaître le mouvement étudiant), les conditions de travail (salaire horaire, nombre d'heures, etc.). Il peut être nécessaire de former un comité de sélection qui sera responsable de choisir les méthodes de sélection (tests écrits, interview, grilles d'évaluation, pointage...) et devra suggérer des candidats au conseil exécutif ou à l'instance appropriée qui devra prendre la décision finale. Une personne du conseil exécutif peut être invitée à participer au comité de sélection puisque cette instance sera appelée à travailler directement avec la personne engagée. Une offre d'emploi avec toutes les informations pertinentes doit être communiquée aux membres, à des individus ou organismes que cela pourrait intéresser par Internet, affichage sur les babillards, journaux ou autrement. Par souci d'impartialité, ce travail préliminaire à la sélection doit être fait avant que les candidats et candidates soient connus du comité de sélection. On s'assure ainsi que les critères d'embauches ne favoriseront personne à compétences égales et qu'ils seront établis pour le meilleur de l'organisation. Le conseil exécutif, qui joue le rôle de l'employeur, doit s'assurer d'avoir un contrat écrit qui fixe la durée de l'embauche, les heures, le salaire, les congés, bref les conditions générales de travail. Ce contrat permettra d'éviter certains malentendus. Il est possible d'avoir des exemples de contrat de travail de certaines associations étudiantes si nécessaire.

Il n'est pas toujours évident ni d'être employé-e-s d'une association étudiante, ni d'être employeur et de jouer le rôle de boss au sein d'une association étudiante. Pour une meilleure communication et pour éviter que les tâches de l'employé-e-s ne soient pas planifiées et qu'elles ne soient données par tout le monde à l'improviste et sans coordination, il est nécessaire de planifier à court, moyen et long terme le travail de l'employé-e-s. Pour ce faire, la coordonnatrice ou le coordonnateur doit prendre un temps avec l'employé-e et faire la planification de son travail, l'employé-e fait partie de l'équipe et doit être consulté-e. Le coordonnateur ou la coordonnatrice peut être la personne responsable de l'employé-e. Cette personne est responsable de communiquer toutes les informations nécessaires à l'employé-e, de gérer les conflits, de faire des rapports quotidiens à celui ou celle-ci, de faire respecter le contrat, etc. Finalement, le ou la responsable à l'employé-e-s joue le rôle de patron et sert d'intermédiaire officiel du conseil exécutif auprès de l'employé-e. Même si l'on recherche souvent le sens de l'initiative chez les permanents et permanentes d'association étudiante, il est important de ne pas oublier que c'est le conseil exécutif qui mandate ses employé-e-s à des tâches. L'idéal est de prévoir un point permanence à chaque réunion du conseil exécutif (cette tâche revient à la coordination). Ce point permettra de faire le point sur le travail fait, répondre aux questions et ajuster les mandats selon les événements. Comme pour tout travail accompli par ou pour les associations étudiantes il est important de faire un bilan ou une évaluation du travail des employé-e-s. C'est le moment de se rappeler les objectifs et les priorités qui avaient été fixés, de voir le travail réalisé ou non réalisé par les employé-e-s, d'évaluer les difficultés rencontrées et de trouver des solutions pour améliorer le travail.

La production de bilan

La meilleure façon de faire de notre pratique syndicale une démarche consciente, et ainsi d'en tirer des leçons et de réellement accumuler de l'expérience, c'est de procéder au bilan du travail réalisé.

Pour produire un bilan, on tirera profit des procès-verbaux, des notes de réunions, de divers documents produits au cours des activités (documents d'analyse et de réflexion, journaux syndicaux, etc.). À partir de ce matériel, l'exercice consiste à revenir sur les objectifs, les confronter

aux réalisations, identifier les succès, les lacunes et les échecs ; on peut y ajouter des informations descriptives (voire techniques) sur les activités réalisées (laisser des traces du travail accompli au bénéfice de ceux et celles qui viendront après). Mais surtout, il ne faut pas se borner à une simple description. Globalement, il s'agit de faire une évaluation, de dégager des perspectives et de faire des recommandations : sur ce qui pourrait être amélioré, ce qui devrait être répété, ce qui devrait constituer la suite logique. C'est cela qui permettra d'inscrire une continuité et une évolution dans la pratique de nos organisations. C'est une question particulièrement sensible pour le mouvement étudiant dont le cycle de renouvellement est très rapide. La production systématique de bilans peut en partie contrebalancer le poids de l'inexpérience des nouvelles cohortes arrivant chaque année, voire chaque session. Cela suppose cependant de ne pas laisser les bilans (au même titre que les documents de réflexion en général) s'empoussiérer sur les tablettes et de les exploiter systématiquement dans la formation des militants et des militantes.

On produira au minimum un bilan annuel de l'association ou du comité. Mais il peut être souhaitable de faire des bilans d'étape sur de plus courtes périodes (le bilan annuel pourra en être la synthèse). Il est également recommandé de produire des bilans spécifiques pour des événements (une manifestation, un camp de formation, la rentrée scolaire, etc.) ou pour une campagne en particulier, selon leur importance. Ils serviront aussi de base de travail pour un bilan global à plus long terme. À défaut de produire des bilans d'étape ou d'activités, il est bon de faire régulièrement l'exercice de façon informelle en regroupant des notes, en esquissant un plan ou en ébauchant des bribes de réflexions. La tâche paraîtra moins imposante le moment venu de produire le bilan final.

En guise de conclusion

Ce texte a clairement identifié son objectif : la poursuite de l'efficacité dans le travail militant. Nous ne militons pas pour passer le temps, ni pour la beauté de la chose, et nos ennemis sont tels que notre marge d'erreur est très réduite ; nous n'avons pas le luxe de mépriser l'efficacité. Ceci dit, des pièges se trouvent sur cette voie. À trop rechercher l'efficacité, on peut s'aveugler à d'autres impératifs. D'une part, on devra faire attention de ne pas sacrifier le processus démocratique au nom de l'efficacité du travail. Par exemple, une équipe bien rodée, d'une taille réduite, constituée de gens compétents et/ou expérimentés, est souvent capable d'abattre beaucoup de travail, de prendre des initiatives rapides et fructueuses, d'être, en somme, très efficace dans ce qu'elle entreprend. Il peut être tentant de lui en faire mener très large et de la préférer souvent à une assemblée large, où les décisions et les débats sont plus laborieux, les membres moins sur la même longueur d'onde. Il faudra donc être vigilant et vigilante pour faire respecter le pouvoir respectif des différentes instances et veiller à ce qu'un conseil exécutif ou un comité de travail ne dépassent pas leur marge de manœuvre légitime, même au risque que les choses se déroulent plus lentement et de façon plus cahoteuse. La démocratie directe et la large participation des masses sont des principes et des objectifs incontournables du syndicalisme de combat.

D'autre part, il pourra sembler plus efficace, à court terme, de monopoliser le travail entre les mains des personnes qui apparaissent comme les plus capables. À moyen et long terme, cependant, cela donnera des résultats désastreux. Les gens dotés de diverses compétences doivent se faire un devoir de les transmettre à d'autres et la formation doit être intégrée comme un aspect intrinsèque du travail au quotidien, avec le temps que ça suppose. Dans cette perspective, on aura le souci de tâcher de jumeler aussi souvent que possible des personnes plus expérimentées à d'autres qui le sont moins en répartissant le travail.

Bibliographie

Sur l'organisation du travail et les différents aspects de l'activité d'une organisation syndicale, on consultera les documents suivants :

Lise Gervais, *Le contrat de travail*, Montréal, Centre de formation populaire, 1992, 49 p.

Centre de formation populaire (CFP), *Les finances de nos organisations : guide de comptabilité et de gestion financière à l'intention des groupes populaires*, Montréal, Centre de formation populaire, 1989, 72 p.

Centre de formation populaire (CFP), *Le fonctionnement de nos organisations*, Montréal, [s.n.], 1979, 56 p.

Centre de formation populaire (CFP), *Les militants et les médias d'information*, Montréal, [s.n.], 1978, 43 p.

Centre de formation populaire (CFP), *Le syndicat local*, Montréal, Centre de formation populaire, 1978, 15 p.

Valérie Soly, « S'organiser dans l'ASSÉ », texte produit pour le congrès de l'ASSÉ de mai 2003
Disponible à l'adresse suivante :

<http://www.asse-solidarite.qc.ca/documents/fr/instances/congres/cahiers/Cahier%20Congr%E8s%203-4%20mai%202003.pdf>

Christian Pépin, « Le syndicalisme étudiant de combat », texte produit pour le camp de formation de l'ASSÉ de l'automne 2005.

Disponible à l'adresse suivante :

http://www.asse-solidarite.qc.ca/spip/article.php3?id_article=338&lang=fr