

# Roland Parenteau

DANS LES COULISSES DE LA  
*RÉVOLUTION TRANQUILLE*

Mémoires du fondateur  
de l'École nationale  
d'administration publique

**ENAP**

*Fondation littéraire Fleur de Lys*



**DANS LES COULISSES DE LA**  
***RÉVOLUTION TRANQUILLE***



# **Roland Parenteau**

## **DANS LES COULISSES DE LA *RÉVOLUTION TRANQUILLE***

Mémoires du fondateur  
de l'École nationale  
d'administration publique

***ENAP***

*Fondation littéraire Fleur de Lys*



*Fondation littéraire Fleur de Lys*

Dans les coulisses de la *Révolution tranquille*,  
Mémoires du fondateur de l'École nationale d'administration  
publique, Fondation littéraire Fleur de Lys,  
Laval, Québec, 2008, 416 pages.

Édité par la Fondation littéraire Fleur de Lys, organisme à but  
non lucratif, éditeur libraire francophone en ligne sur Internet.

Adresse électronique : [contact@manuscritdepot.com](mailto:contact@manuscritdepot.com)

Site Internet : [www.manuscritdepot.com](http://www.manuscritdepot.com)

Tous droits réservés. Toute reproduction de ce livre, en totalité  
ou en partie, par quelque moyen que ce soit, est interdite sans  
l'autorisation écrite de l'auteur. Tous droits de traduction et  
d'adaptation, en totalité ou en partie, réservés pour tous les pays.  
La reproduction d'un extrait quelconque de ce livre, par quelque  
moyen que ce soit, tant électronique que mécanique, et en  
particulier par photocopie et par microfilm, est interdite sans  
l'autorisation écrite de l'auteur.

Disponible en version numérique et papier

ISBN 978-2-89612-258-5

© Copyright 2008 Roland Parenteau

Couverture : Roland Parenteau

Dépôt légal –

Bibliothèque nationale du Québec, 4<sup>e</sup> trimestre 2008

Bibliothèque nationale du Canada, 4<sup>e</sup> trimestre 2008

Imprimé à la demande au Québec.

## Remerciements

Je tiens à remercier Mme Carole Garand ainsi que Sara Jeanne Parenteau-Comfort pour leur collaboration à la transcription de mes textes. Je ne peux passer sous silence l'énorme travail accompli par ma sœur Suzanne pour l'édition de mes mémoires. Sans elle, ce livre n'existerait pas. Un merci sincère à l'ENAP pour sa contribution financière, ainsi qu'à mon fils Éric pour son soutien au cours de ces années.

*Roland Parenteau*





## Table des matières

LISTE DES ANNEXES .....	17
LISTE DES SIGLES .....	19
AVANT-PROPOS .....	21
ENFANCE ET ADOLESCENCE	
<i>Né pour une petit pain</i> .....	23
Une vocation manquée ?.....	27
Une formation solide... pour l'époque .....	29
Les autres membres de la famille .....	31
Une enfance ordinaire.....	35
Loisirs et jeux .....	37
Vive les vacances ! .....	39
Les déplacements .....	43
Les lignes téléphoniques communes .....	44
La vie courante en ville.....	47
L'incendie .....	49

Un équipement rudimentaire .....	50
Les voitures à chevaux.....	52
La radio .....	53
À L'ORÉE D'UN TEMPS NOUVEAU	
1942 – 1947 .....	57
Le choix d'une carrière .....	58
La guerre et les étudiants .....	61
La récolte dans l'Ouest .....	63
Les emplois de vacances.....	66
Une aventure avec les forces de l'ordre.....	71
Le sérieux des études .....	72
Caricaturiste au journal étudiant.....	74
La découverte de « l'économie politique ».....	75
Le mariage en vue.....	76
Le début de ma carrière .....	80
Les « fréquentations ».....	82
Le mariage avant l'Europe.....	85
Les préparatifs pour l'Europe .....	88
SÉJOUR D'ÉTUDES EN EUROPE 1947 – 1949	
<i>Pénible mais exaltant</i> .....	91
La traversée.....	92
L'arrivée à Paris.....	94
Le rationnement .....	97
Les questions d'argent .....	97
Un vrai logement .....	100

La vie à Paris .....	102
Du tourisme à satiété .....	103
Les études .....	104
Le retour.....	106
 L'ENSEIGNEMENT ET SES DÉRIVÉS	
1949 – 1964 .....	109
L'École des hautes études commerciales .....	110
L'Université de Montréal .....	114
Divers lieux d'enseignement vulgarisé.....	115
Secrétaire de <i>L'Actualité économique</i> .....	119
Le rôle de François-Albert Angers dans ma carrière.....	120
Les chemins tortueux de la popularité .....	127
L'Institut canadien d'éducation des adultes et Radio-Canada.....	129
A la télévision et à la radio .....	131
Ma participation à la <i>Révolution tranquille</i> .....	132
Conférences et exposés.....	135
Quelques publications.....	137
Des activités secondaires... parfois très secondaires ! .....	138
La commission d'enquête sur l'Institut Albert-Prévost .....	139
Les Semaines sociales de Mont-Laurier .....	140
Le conseil d'administration de <i>La Presse</i> .....	141
La revue <i>Cité Libre</i> .....	143

Le journal <i>Vrai</i> .....	144
Les rencontres des leaders de la société .....	145
Des mémoires d'expertise.....	147
Une invitation à donner une conférence à Paris en 1963.....	148
<b>MON INCURSION DANS L'APPAREIL GOUVERNEMENTAL DU QUÉBEC 1962 – 1969 .....</b>	<b>151</b>
La soif de changement sous le régime Duplessis .	151
L'invitation de Jean Lesage .....	155
La composition du Conseil de développement économique.....	156
Le rôle du Conseil de développement économique.....	159
La direction du Conseil.....	160
Le plan I. A. ....	162
Directeur du Conseil .....	164
Conseiller économique du gouvernement .....	165
Un beau projet : un Office du plan et un Conseil économique et social .....	169
Un virage inattendu.....	169
L'Office de planification .....	172
Directeur de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP).....	177
Un regard rétrospectif sur mon expérience au gouvernement du Québec .....	179
Relations France-Québec.....	182

QUELQUES PAS DU CÔTÉ DU FÉDÉRAL ET DU <i>REST OF CANADA</i> (ROC).....	187
Une recherche sur les écarts de prix des denrées alimentaires .....	188
Le Conseil de recherches urbaines et régionales .....	191
La formation des fonctionnaires fédéraux .....	192
Le Centre canadien de gestion.....	193
Le Conseil de recherches en sciences humaines...	194
La Société royale du Canada .....	195
L’Institut d’administration publique du Canada...	197
L’Ordre du Canada .....	199
Mes relations avec le <i>Reste du Canada</i> (ROC) ....	200
L’ÉCOLE NATIONALE D’ADMINISTRATION PUBLIQUE 1969 – 1978	
<i>Un sujet de fierté</i> .....	203
Une formation universitaire pour les fonctionnaires.....	203
Les collaborateurs.....	210
Les locaux.....	211
L’orientation .....	212
La latitude de créer à partir de zéro .....	215
Une formation spécialement conçue pour gens d’expérience .....	216
Créer un programme .....	219
La réticence des milieux universitaires.....	220
L’évolution de l’École .....	223

De directeur à professeur .....	224
Des activités de recherche .....	226
Des activités extérieures .....	228
<i>LA CRISE D'OCTOBRE</i> .....	231
Mon ami Jacques Hébert .....	231
La Crise d'octobre .....	233
La visite des prisonniers .....	235
<i>MISSIONS À L'ÉTRANGER</i>	
<i>Le dépaysement intégral</i> .....	241
Le Togo (1970) .....	244
L'Algérie (1974 – 1978).....	245
Le Rwanda (1977 – 1978).....	254
Les difficultés d'un enseignement adapté dans les pays en développement.....	256
Le Sénégal (1981 – 1983) .....	262
Autres missions : Cameroun, Tunisie, Niger, Brésil et Bénin .....	265
<i>LA DERNIÈRE PARTIE DE MA CARRIÈRE</i>	
<i>De retour à Montréal</i> .....	269
Retour à l'École des hautes études commerciales (1978) .....	269
ÉNAP à Montréal (1984).....	275
Activités parallèles.....	280
Professeur un jour, professeur toujours .....	283

## UNE FAMILLE NOMADE

*De Saint-Laurent à Outremont, à Québec,  
à Outremont... et aux quatre coins du monde* ..... 285

Saint-Laurent, rue Filion..... 287

Outremont, rue Maplewood..... 290

Outremont, Côte-Ste-Catherine ..... 291

Sainte-Foy, rue Mgr Taché..... 295

Outremont, rue Lajoie..... 296

Aux quatre coins du monde ..... 298

Nomades, mais solidaires ..... 300

## VIVE LA CAMPAGNE !

*Sutton, Carignan et Saint-Basile-le-Grand* ..... 303

L'état de santé de Jeanne d'Arc..... 305

Sutton..... 308

Un lieu de rassemblement  
et de réjouissances familiales..... 312

Un repaire de tranquillité pour nous deux ..... 313

Les dernières heures de Jeanne d'Arc ..... 314

Où demeurer?..... 317

Carignan..... 319

Saint-Basile-le-Grand ..... 322

## DES VOYAGES...

ET ENCORE DES VOYAGES ..... 325

Des vacances familiales au bord de la mer ..... 326

D'autres vacances familiales ..... 330

Des excursions de par le monde .....	331
La sécurité aérienne .....	333
QUELQUES PAYS ET QUELQUES VILLES...	
ICI ET LÀ ! .....	337
La France .....	340
La Grèce .....	345
L'Italie .....	347
Le Mexique .....	348
Le Japon .....	350
L'Europe de l'Est .....	354
Budapest .....	355
La Pologne .....	355
Berlin .....	358
Dresde .....	362
Prague .....	364
ANNEXES .....	367
AU SUJET DE L'AUTEUR .....	399
COMMUNIQUER AVEC L'AUTEUR .....	405
ÉDITION ÉCOLOGIQUE .....	411



## Liste des annexes

I	<i>Curriculum vitae</i> abrégé .....	369
II	La famille de Roland Parenteau.....	375

### DOCUMENTS

III	Mémo du premier ministre Jean Lesage, 1965 .....	377
IV	Transcription d'un article de Michel David paru dans <i>Le Soleil</i> du 6 juillet 1985 : <i>Parenteau, Parizeau et les autres - Au cœur du grand virage économique</i> .....	379

### HOMMAGES

V	Homme du mois dans la revue Commerce d'avril 1966 .....	385
VI	Allocution du directeur, M. Pierre Decelles, lors de l'attribution du titre de Professeur émérite à Roland Parenteau, École nationale d'administration publique, 1991 .....	387
VII	Prix Roland Parenteau. Liste des récipiendaires.....	391

### SOUVENIRS

VIII	Les Insolences d'une caméra .....	393
VIII	Caricatures pour <i>Le Caducée</i> .....	395



## Liste des sigles

ACDI	Agence canadienne de développement international
API	Association professionnelle des industriels
ARDA	Aménagement rural et le développement agricole, Loi sur l'
BAEQ	Bureau d'aménagement de l'Est du Québec
CBFT	Société Radio-Canada
CCF	Fédération du Commonwealth coopératif
COEQ	Conseil d'orientation économique du Québec
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CTCC	Confédération des travailleurs catholiques du Canada
DPGE	Département de perfectionnement en gestion des entreprises/Algérie
ENA	École nationale d'administration
ENAP	École nationale d'administration publique
FTQ	Fédération des travailleurs du Québec
HEC	École des hautes études commerciales
ICEA	Institut canadien d'éducation des adultes
MBA	Maîtrise en administration des affaires ( <i>Master in Business Administration</i> )

MSc	Maîtrise en sciences commerciales
OPQ	Office de planification du Québec
PUQ	Presses de l'Université du Québec
ROC	<i>Rest of Canada</i>
REXFOR	Société de récupération, d'exploitation et de développement forestier du Québec
U.R.S.S.	Union des républiques socialistes soviétiques
UQAM	Université du Québec à Montréal

## **Avant-propos**

C'est d'abord pour mes enfants et petits-enfants que j'ai décidé d'écrire mes mémoires. Et même pour la génération suivante, déjà amorcée par la petite Juliette, née en mars dernier. C'est pourquoi ils racontent beaucoup de péripéties familiales et personnelles.

La rédaction s'est échelonnée sur plusieurs années, comprenant évidemment de grands pans de ma carrière publique. Des amis lecteurs m'ont souligné que peut-être d'anciens collègues et collaborateurs en apprécieraient la lecture. C'est pourquoi ce livre est offert au public, avec la collaboration financière de l'École nationale d'administration publique, dont on fête en 2009 le quarantième anniversaire, et dont j'ai été le créateur et le premier directeur.

*Roland Parenteau, août 2008*



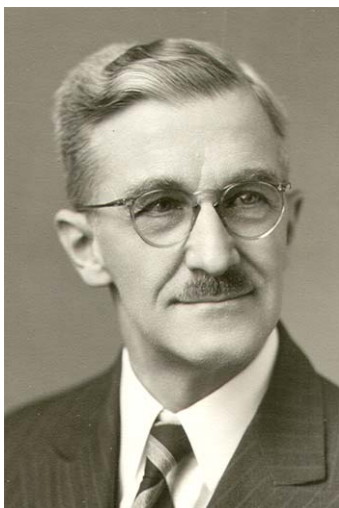
## Enfance et adolescence

### *Né pour un petit pain*

C'est le 13 décembre 1921 que je vois le jour, rue Drolet, à Montréal. Je n'ai aucune idée s'il s'agit d'un vendredi, mais je sais que maman a accouché à la maison, comme c'était coutume à l'époque, assistée toutefois par un médecin. J'ai l'impression que ma santé n'en a pas été trop affectée, puisque je suis devenu octogénaire.

Je suis issu d'une famille modeste de classe moyenne. Mon père est employé de bureau, comptable dans des brasseries (brasserie Frontenac d'abord, puis brasserie Dow, après l'absorption de la Frontenac). Mes parents se sont mariés à Sherbrooke. Mon père y a occupé pendant un certain temps une chambre chez ma grand-mère maternelle, laquelle, étant veuve, s'est vue contrainte de louer des chambres pour survivre. C'est comme cela que mon père a rencontré ma mère, mais le plus étrange, c'est qu'ils ne se sont pas fréquentés à ce moment-là.

C'est peut-être à ce moment-là, d'ailleurs, que maman occupait un emploi à l'extérieur, comme secrétaire de direction dans une entreprise de



Mon père



Ma mère

vers 1950

Plessisville, FORANO. Le plus bizarre, c'est qu'elle logeait chez le directeur de l'usine, Monsieur Forand, lequel se fera connaître plus tard, devenu président de l'Association professionnelle des industriels (API), comme l'un des principaux protagonistes de la doctrine sociale de l'Église chez les patrons.

On a peine à imaginer aujourd'hui qu'une employée loge chez le patron, mais il ne faut pas oublier qu'il s'agit du début du 20<sup>e</sup> siècle, et qu'il aurait été très mal vu qu'une jeune fille habite seule un appartement ou soit « en chambre », sauf chez des parents. Ma mère a tissé des liens durables avec Madame Forand, de sorte qu'elles se sont revues longtemps après qu'elle se fut mariée. Je me rappelle avoir eu l'occasion de rencontrer cette dame, ainsi que certains de ses enfants. Quant à Monsieur Forand, j'ai été amené à le connaître dans le cadre des activités de



l'API. Il était encore actif malgré un âge assez avancé. Ça faisait quelque chose comme cinquante ans qu'il était directeur général de FORANO. C'était un homme de principes. Il affirmait avec grande conviction que s'il avait gardé la santé à un âge avancé, il le devait à un secret : boire un grand verre d'eau chaque jour... Rien de moins et au diable la dépense !

Pour en revenir à mes parents, mon père travaille alors chez Bell Téléphone à Sherbrooke. À un moment donné, la compagnie le transfère à Montréal. C'est une fois rendu là qu'il demande ma mère en mariage, après des fréquentations réduites à un strict minimum. Une fois la guerre terminée et après l'épidémie de grippe espagnole au cours de laquelle ma mère, nous a-t-on raconté, a fait preuve d'un grand dévouement pour soigner les malades, ils se marient en 1919. Elle a trente ans et mon père vingt-huit, ce qui est inhabituel à l'époque, car les filles qui « coiffaient Ste-Catherine » devenaient « vieilles filles » à 25 ans.

Les quatre premiers enfants de mes parents, nés en succession serrée, sont des garçons. Les deux filles naîtront beaucoup plus tard, la benjamine Suzanne alors que maman avait 47 ans. Ce sera une catastrophe pour cette dernière, dont la santé a toujours été fragile. Mais en revanche, elle a pu s'appuyer jusqu'à un âge avancé sur le soutien indéfectible de sa fille.

Sans compter que les succès scolaires remarquables de Suzanne, confirmés au cours de ses études universitaires, sont sources de fierté pour maman. Notre mère a d'ailleurs habité pendant plusieurs années chez Suzanne, alors que celle-ci élevait de jeunes enfants, rue Durocher à Outremont. Je me suis souvent demandé si la santé de notre mère était si problématique qu'elle le disait, puisque, après tout, elle est décédée en 1977, à quatre-vingt-huit ans, alors que notre père, qui avait toujours donné l'impression



André, Jean, moi, Jules et Thérèse, 1935

de jouir d'une santé de fer, a été emporté par une leucémie en 1951, à 60 ans.

Je suis le deuxième des garçons, né quatorze mois après Jules et quinze mois avant André. Je suis le « laïque » du trio, puisque Jules envisage dès son plus jeune âge de devenir prêtre et qu'André entre, dès l'âge de douze ans, chez les Frères de l'Instruction chrétienne pour n'en plus ressortir. Quant à Jean, né en 1925, nous ne savons pas trop ce qu'il serait devenu, puisqu'il s'est noyé en août 1939, à quatorze ans, dans la Rivière-des-Mille-Îles à Saint-François-de-Sales, où mes parents avaient loué un chalet pour l'été. Ce bête accident a suscité chez moi une peine immense, dont je ne me souviens pas en avoir éprouvé d'équivalent par la suite.

### ***Une vocation manquée ?***

Si je peux me dire le laïque de la famille, j'ai failli ne pas l'être. À l'école primaire La Mennais, dirigée par les Frères de l'instruction chrétienne, a été organisée, au moment où je suis en septième année, une séance où les Frères m'attribuent le rôle d'un enfant attiré par « la vocation ». Pourtant, malgré cette invitation indirecte, et d'autres pressions plus directes, je refuse d'entrer chez les Frères, ce qui a beaucoup déçu mes enseignants, ayant apparemment fondé beaucoup d'espoir dans ce « bon enfant » que je suis sans doute. Mais les Frères se sont repris l'année suivante en convainquant mon frère André de joindre leurs rangs. Ils ne l'ont sûrement pas regretté, comme on le verra plus loin.

En fait, si je refuse d'être Frère, ce n'est pas que la vie religieuse me déplaît. C'est que je me suis mis dans la tête de devenir Père Blanc d'Afrique, à l'instar de mon grand cousin de Sherbrooke, Alfred Lanctôt, lequel est d'ailleurs devenu par la suite évêque à Bukoba, dans ce qui s'appelle aujourd'hui la Tanzanie. C'est grâce à cette « vocation présumée » que j'ai la chance inouïe de faire mon cours classique. Sans doute aurais-je suivi, sinon, à l'exemple de mon père, un cours commercial, et serais-je devenu un parfait employé de bureau, probablement modèle, pourquoi pas ? En ces années, Papa estime ne pas avoir les moyens de payer des études classiques, suivies normalement par les études universitaires, pour autre chose qu'une vocation sacerdotale. Il ne faut pas oublier qu'on nage alors en pleine dépression et qu'aucun petit salarié n'est à l'abri d'une mise à pied. En réalité, l'emploi de mon père est relativement stable, puisqu'il travaille dans une brasserie et chacun sait que les chômeurs boivent de la bière comme tout le monde. Je me rappelle cependant

d'un jour où mon père est arrivé à la maison la mine basse à cause d'une importante réduction de salaire.

Rétrospectivement, la charge économique de longues études était assez modeste. Ainsi, celle du cours classique à l'Externat Saint-Sulpice (actuellement le Collège André-Grasset) était plutôt modeste : 10 \$ par mois, 15 \$ pour deux (Jules et moi). Mais il fallait y ajouter le coût des livres et du matériel scolaire. Surtout, les études prolongées signifiaient une privation d'emploi jusqu'à l'âge de vingt-quatre ou vingt-cinq ans. Il ne faut pas oublier que les jeunes commençaient à travailler à seize ou dix-sept ans, voire même à quatorze ans. Ils continuaient d'ailleurs à habiter dans la maison familiale et la coutume voulait qu'ils versent aux parents une bonne partie de leur salaire.

On accédait au cours classique (presque entièrement assumé par le clergé) après la septième année du primaire. Un grand nombre de jeunes, probablement même la plupart, s'orientaient vers une vocation sacerdotale. Mais certains changeaient d'idée en cours de route, comme ce fut mon cas. Les autres élèves du primaire entraient sur le marché du travail, ou bien poursuivaient leurs études dans le réseau public, appelé, assez curieusement, « primaire supérieur », jusqu'à la onzième année. Les plus brillants pouvaient tout de même s'inscrire dans certaines facultés universitaires, mais pas dans les facultés « nobles », comme le droit ou la médecine. Par exemple, aux Hautes études commerciales (HEC), un finissant de la onzième année pouvait s'inscrire mais en assumant deux ans de préparatoire avant d'aborder la première année du cours universitaire, à l'instar des diplômés du cours classique. Ainsi en était-il de l'École Polytechnique.

### ***Une formation solide... pour l'époque***

Comme j'ai commencé le cours classique et que je décroche de bonnes notes, mes parents décident de m'y maintenir, vocation religieuse ou pas. Car, au fur et à mesure que les années s'écoulent, ils ont bien deviné que mon désir de devenir Père Blanc s'était envolé.

De toute façon, j'ai toujours été infiniment reconnaissant envers eux de m'avoir permis de faire des études susceptibles de me conduire à une carrière de professionnel. Car ce n'était pas chose évidente. Compte tenu de leur origine sociale, de leurs ambitions apparemment modestes concernant l'avenir de leurs enfants (sous réserve évidemment de la vocation sacerdotale), le fait de me maintenir au cours classique pouvait apparaître exceptionnel et, il faut le dire, au-dessus de leurs moyens. Dans le Québec des années 30, on était loin de la démocratisation de l'enseignement que l'on connaît actuellement.

C'est donc grâce à cette orientation scolaire que j'ai pu entamer par la suite une passionnante carrière. En effet, le cours classique de l'époque, qui a été depuis injustement décrié, nous ouvrait vraiment à une culture universelle, non pas tellement par l'étude du latin et du grec, qui n'était pas suffisante pour nous permettre de lire couramment les textes anciens, mais grâce notamment aux cours d'histoire, qui nous initiaient aux civilisations anciennes dont notre monde est issu.

Or, quand on parle d'histoire, il ne s'agissait pas d'un survol rapide, à quoi l'on s'en tient actuellement dans les écoles, mais d'études approfondies. C'est ainsi, par exemple, qu'une année entière était consacrée à l'histoire romaine, une autre au Moyen Âge, etc. L'inconvénient, par contre, venait du fait que, nos manuels étant conçus en France, on nous assénait une orientation « francocentrique », si on me permet ce

néologisme. Par exemple, l'Orient ne nous était évoqué que dans la mesure où des Français ou autres Européens y avaient maintenu des relations. Si, en Rhétorique, les cours d'histoire du Canada étaient au programme, le professeur insistait tant sur les premières années de la colonie que nous n'avons pas pu nous rendre jusqu'à l'Acte confédératif de 1867. Ainsi, le XXe siècle... garda son mystère. De même, nous n'avons à peu près rien appris de l'histoire des États-Unis, notre important et puissant voisin.

J'ai acquis, au cours de plusieurs années de collège, une bonne connaissance de la littérature française à partir du fin fond du Moyen Âge, en passant par la période classique pour atteindre l'orée de l'époque moderne, au milieu du XIXe siècle. Car au-delà de cette période, pour bon nombre d'écrivains français, sinon la plupart, jugés pas « très catholiques », leurs œuvres étaient à l'index. La même discrimination sévissait dans les cours de philosophie dispensés durant les deux dernières années du cours classique. On étudiait à fond la philosophie thomiste agréée par l'Église catholique, pour n'aborder que de façon très superficielle des grands philosophes du XIXe siècle (Nietzsche, Schopenhauer, Marx, Hegel), qui ne figuraient pas dans la liste des auteurs recommandés.

Malgré ces déficiences, je suis reconnaissant au cours classique de m'avoir donné une bonne connaissance de ma langue parlée et écrite, un appétit pour la lecture et un intérêt marqué pour tous les domaines de la connaissance, éléments qui sont la source de ce qu'on appelle communément la « culture générale ». Cela m'a servi toute la vie comme point de départ d'un perfectionnement incessant, et qui dure encore. Mentionnons, en outre, que chaque collège classique ajoutait au programme de base, commun à tous, différents cours d'appoint selon la compétence et

l'intérêt de chacun des professeurs. C'est ainsi que j'ai eu un cours d'astronomie, un cours d'histoire de l'art, où j'ai appris les rudiments de l'art grec et de l'art romain, et même un cours de dessin donné par nul autre que le peintre Émile Borduas.

Quant aux sciences, on en ajoutait sans cesse davantage à un programme caractérisé fondamentalement pas les humanités gréco-latines. Ce qui, fatalement, sera susceptible à la longue d'empiéter sur lesdites disciplines fondamentales.

Il faut ajouter que, m'étant orienté vers la carrière de professeur dans le domaine des sciences humaines, il était normal que mes connaissances s'élargissent sans cesse. Par contre, à ce moment-là, je n'avais aucune idée de ce qu'était la science économique, qui allait me fournir le pain et le beurre pour une bonne partie de ma carrière.

### ***Les autres membres de la famille***

Mon frère aîné, Jules, suit le même cours classique de l'Externat classique Saint-Sulpice, mais son orientation de carrière n'a jamais varié depuis son plus jeune âge. Alors que nous n'avons que dix ou onze ans, Jules dit la messe dans la cour arrière de notre logement de la rue Châteaubriand et je l'assiste comme servant de messe. Les choses se font avec le plus grand sérieux. Jules porte les vêtements sacerdotaux, confectionnés par maman ou une tante. Il n'y manque rien : aube, chasuble, étole, etc. Les vases sacrés figurent également, en version miniature évidemment. Jules nous donne la communion avec de « vraies » hosties, confectionnées avec des retailles d'hosties obtenues pour quelques sous chez les Soeurs. Et pour couronner le tout, nous disposons d'un autel miniature, fabriqué par notre tante Irène, qui a un talent d'ébéniste. Ce

magnifique petit meuble blanc et or est surmonté d'un tabernacle orné d'un cœur saignant. Exactement comme dans beaucoup d'anciennes églises québécoises, mais à notre portée. Les fidèles, eh bien ! ce sont les petits voisins et parfois des adultes.

Jules n'a jamais dévié dans sa carrière. Après ses études au Grand Séminaire et son ordination, il assume différentes fonctions : d'abord vicaire dans diverses paroisses de Montréal, puis curé à Saint-Léonard, en banlieue de Montréal (à l'époque). Il développe une expertise en morale de la santé. Après avoir été aumônier à l'Hôpital Notre-Dame pendant quelque huit ans, il occupe un poste de coordonnateur des aumôniers d'hôpitaux à l'archevêché. Parallèlement à cette responsabilité, et souvent de concert avec Suzanne, il s'intéresse activement à plusieurs mouvements, comme Seréna, Grossesse-Secours. Il a donné, dès les débuts de son sacerdoce, des cours de préparation au mariage et, de façon plus générale, sur la morale conjugale.

Ces nombreuses activités, il les a poursuivies bien au-delà de l'âge normal de la retraite. À mes yeux, Jules est le prototype même du prêtre dévoué, généreux dans tous les sens du terme, à l'écoute des gens. Et par-dessus tout, il a traversé tous les avatars qu'a connus l'Église catholique du Québec sans perdre les principes fondamentaux, mais en s'adaptant sans cesse à la nouvelle conjoncture. D'après le témoignage de tous ses proches, il a manifesté une largeur d'esprit qui l'a amené à n'exclure personne de son univers.

Quant à André, j'ai peu de choses à dire de lui. Entré chez les Frères à douze ans, il a été pratiquement coupé de la famille, comme c'était l'usage. Si je me rappelle bien, il n'a eu la permission de venir visiter sa famille que lorsqu'il est devenu novice, trois ou quatre ans après son entrée en religion. Nous avions tout de



même la possibilité de le voir périodiquement au parloir de la communauté, à Laprairie. Mais n'ayant pas de voiture, il nous fallait y aller en autobus, ce qui était de nature à raréfier les visites. Par la suite, André a eu le « privilège » d'une visite annuelle dans la famille, le lendemain du Jour de l'An. Pas le Jour de l'An même, à cause des dangers de « contamination morale ». On ne sait jamais, même dans les meilleures familles, les festivités pouvaient mener à des écarts de conduite !

André est devenu, à la suite de longues études, notamment à l'Université Grégorienne de Rome, un intellectuel de haut calibre. Ayant étudié en profondeur la théologie, il aurait pu être ordonné prêtre. Mais il l'a toujours refusé par esprit d'humilité et de solidarité envers ses confrères, frères enseignants. Il s'est spécialisé néanmoins dans la spiritualité des communautés religieuses et a écrit plusieurs ouvrages sur le sujet.

André, comme certains savants, concentré sur des réflexions plus ou moins philosophiques, avait la réputation d'être un éternel distrait. Mais en revanche, et même coupé largement du monde extérieur, il n'en a pas moins développé une connaissance étonnante des problèmes de la société, que beaucoup de professionnels auraient pu lui envier. C'était un plaisir de discuter de politique avec lui, qu'il s'agisse du gouvernement fédéral ou provincial. Où prenait-il ses connaissances ? Certainement pas dans les ouvrages de théologie. Peut-être jouissait-il de l'influence plus ou moins souterraine de son parrain, l'avocat Hector Perrier, devenu ministre dans le gouvernement Godbout (1939 - 1944) à titre de secrétaire de la Province, ce qui tenait lieu de ministère de l'Éducation de l'époque, bien avant la création du ministère en 1964. C'est peut-être la même influence qui a fait qu'André, contrairement à l'immense majorité du clergé et des religieux, n'a pas

appuyé pas aveuglement les positions des partis à tendance conservatrice, tant à Ottawa qu'à Québec.

Malheureusement, les dernières années d'André ont été pénibles. Il a souffert d'Alzheimer au point de perdre, à un moment donné, tout contact avec la réalité, comme Jules et moi avons pu le constater lors de nos visites périodiques à Laprairie. Il est mort en 1995.

Je m'aperçois que, dans le cas d'André et de Jules, je suis sorti du thème de ce chapitre pour évoquer l'ensemble de leur carrière. J'en ferai autant pour mes deux sœurs, Thérèse et Suzanne. Des souvenirs d'enfance, dans leur cas, il n'y en a pas beaucoup, parce qu'elles étaient, pour ainsi dire, d'une autre génération.

Thérèse a quitté la maison assez tôt. Ayant complété des études en service social à l'Université de Montréal, elle travaille quelque temps à Montréal, dans ce qui s'appelle, si j'ai bonne mémoire, le Service social aux familles. Désireuse de perfectionner son anglais, elle décroche un poste à Cornwall. Et là, elle fait la connaissance d'un jeune Ontarien qui partage la même profession, Maurice Egan. L'idylle se conclut par un mariage, suivi de l'installation à Cornwall, puis à Ottawa, où naissent six enfants, cinq garçons et une fille. Après quelques années, ma sœur s'envole vers Vancouver où s'oriente la belle carrière de Maurice, toujours dans le domaine social, et pour y poursuivre sa propre carrière. Mes relations avec ma sœur sont forcément assez rares, à cause de la distance, mais les rencontres entre l'Est et l'Ouest n'en sont que plus fraternelles et agréables. J'ajoute que, malgré la distance et l'âge, Thérèse et Maurice ont pris la peine de se déplacer lors des fêtes de mon quatre-vingtième anniversaire, en octobre 2001.

Quant à Suzanne, la benjamine, elle a poursuivi une brillante carrière, remarquable à la fois par son excellence mais aussi par son originalité. En effet,

contrairement à la plupart de ses collègues médecins, elle n'a jamais pratiqué la médecine dans le sens où on l'entend habituellement, mais en tirant profit de ses connaissances médicales pour jouer un rôle de « travailleuse sociale » dans le domaine de la planification des naissances. Elle crée ou participe à la création de plusieurs organismes, comme Grossesse-Secours, Seréna, etc. Elle multiplie les articles et les conférences sur plusieurs tribunes nationales et internationales. Elle milite pendant plusieurs années au sein de la Fédération internationale d'action familiale, participant à de multiples congrès aux quatre coins du monde. Elle en est finalement devenue la présidente, avant que l'organisme ne disparaisse, faute de financement. Cette intense activité ne l'empêche pas d'avoir quatre enfants, de les élever jusqu'à l'âge adulte, et même de devenir une excellente cuisinière.

### *Une enfance ordinaire*

Pour en revenir à mes années d'enfance, je ne puis rapporter beaucoup de souvenirs, contrairement à Jules et à Suzanne qui me rappellent souvent des comportements ou des paroles de nos parents touchant certains événements de notre vie quotidienne.

Ce dont je me souviens, c'est que la frugalité est de règle. Nous sommes en pleine dépression. Papa n'a jamais eu d'automobile, ce qui exclut évidemment les promenades du dimanche. Néanmoins, la famille prend les « petits chars » (le tramway) et papa nous amène parfois en balade au parc Lafontaine, au parc Dominion ou à l'île Sainte-Hélène, en prenant le traversier, puisque le pont Jacques-Cartier n'a été inauguré qu'en 1934.

Malgré tout, ce n'est pas la misère, parce que mon père n'a jamais été chômeur et que mes parents sont des consommateurs réfléchis, en ce sens qu'ils ne dépensent que pour ce qu'ils considèrent comme des choses importantes. Pas de place pour les caprices ! Par exemple, je ne me rappelle pas avoir vu mes parents aller à un spectacle, ni même au cinéma. De même, je n'ai pas souvenir de les avoir vus prendre un repas au restaurant. La seule dépense affectée à un loisir, dont je me souviens, se situe beaucoup plus tard, vers les années 50, pour faire la fameuse croisière du Saguenay sur un bateau de la *Canada Steamship Line*. Et cela s'est passé peu de temps avant le décès de mon père. J'ai toujours cru, d'ailleurs, sans pour autant me l'expliquer, qu'il y avait une relation entre ces deux événements.

On peut donc dire que, ni pour nos parents ni pour les enfants, les loisirs étaient une priorité dans le budget familial. Même chose pour les cadeaux. Je ne peux oublier ma profonde déception au temps de Noël, alors que j'étais enfant et que je m'attendais à recevoir des jouets, comme beaucoup de nos petits voisins. Bien sûr, des cadeaux s'accumulaient au pied de l'arbre de Noël, mais trop souvent de type utilitaire : une paire de gants, des combinaisons d'hiver, des oranges. Parfois, ça allait jusqu'à une paire de patins, ou une voiturette d'enfant. En somme, pas vraiment des cadeaux aux yeux d'un enfant. Voilà pourquoi ce fut vraiment le bonheur le jour où nous reçûmes un jeu de Meccano, un cadeau collectif toutefois. Quant aux anniversaires de naissance, ce n'était pas l'usage de les célébrer. C'est à peine si le « fête » pouvait jouir, ce jour-là, d'un gâteau préparé à son intention.

Puisque j'évoque la saison des Fêtes, il me faut mentionner deux événements d'importance à nos yeux d'enfant. Nous sommes très liés avec la famille de

l'oncle Amédée, nos seuls parents à Montréal, revenus de l'Ouest, en 1929 ou 1930, avec leur dizaine d'enfants, chassés par la misère. Une tradition s'est établie, qui veut que notre famille reçoive tout ce monde à Noël, et au jour de l'An, c'est l'inverse. Nous prenons le souper chez l'oncle Amédée, qui habite un logement attenant au bâtiment scolaire dont il est concierge. Et nous passons la soirée sur la patinoire, alors fermée au public, mais dont nous, cousins et cousines, pouvons disposer à notre guise. Quel souvenir agréable !

### ***Loisirs et jeux***

À quoi occupons-nous nos loisirs ? De la façon la plus simple. Pas de piscine, pas de terrain de jeu, pas de sport. Comme la plupart des enfants, nous avons le droit de jouer sur le trottoir avec les voisins, mais pas dans la rue, même si, à l'époque, la circulation automobile est plutôt réduite. Notre mère a posé ses conditions : défense de dépasser certaines limites, marquées par des poteaux électriques de part et d'autre de notre logement. Et surtout, défense d'aller chez les voisins, pas plus qu'ils ne sont invités chez nous.

S'il nous arrive souvent de jouer dans la cour arrière de la maison, il n'est pas question d'aller dans la ruelle. Là encore, la surveillance de notre mère ne se dément pas. Nous construisons des cabanes, en utilisant de vieilles planches et des couvertures hors d'usage. Nous y invitons les petits voisins et parfois même les petites voisines. Jules se souvient d'une fois où maman, se rendant compte que le groupe d'invités comprenait une couple de petites filles, a fait prestement évacuer les lieux parce que nous échappions à son oeil inquisiteur. Parmi les petites voisines, il en est de plus mignonnes les unes que les autres. Ce n'est que tout

récemment que Jules m'a révélé que lui et moi avions une préférence pour la même Laure-Annette. Où est-elle maintenant, après tant d'années ?

Disons que ce type de relations, totalement innocentes, ont pris fin abruptement lorsque Jules, puis moi l'année suivante, abandonnons l'école primaire pour le collège. Nous avons douze ans. Le problème, c'est que nous n'avons pas les mêmes jours de congé que les autres enfants de la rue. Nos jours de congé tombent les mardis et jeudis après-midi, au lieu des samedis. Et les cours se terminent à dix-huit heures. Ce sont donc nos collègues de collège, qui sont rarement des voisins, qui deviennent nos nouveaux amis.

Ceci m'amène à parler de mes penchants sportifs, très peu évidents, comme chacun le sait. Au collège, les sports sont relativement développés, mais j'évite de participer aux sports d'équipe (notamment le baseball et le hockey). D'abord, parce que nous allons habituellement dîner à la maison et que c'est à l'heure du dîner que les collégiens s'adonnent surtout aux sports. D'autre part, mon complexe d'infériorité m'engage à refuser de participer, tellement je suis convaincu que je me montrerai moins bon que les autres, et mon orgueil m'interdit d'en faire la preuve. Néanmoins, la vérité m'oblige à signaler que j'ai bien apprécié deux sports : un sport d'intérieur, le billard, et un sport d'extérieur, le volley-ball. C'était mieux que rien.

Est-il besoin d'ajouter que, dépression oblige, je n'ai jamais assisté à une partie de hockey au Forum ni à une partie de baseball au stade De Lorimier ? La situation n'a pas changé, même le jour où j'ai eu les moyens de m'offrir de tels divertissements, que je considérais plus ou moins comme des frivolités.

### ***Vive les vacances !***

Par contre, ce dont je me souviens avec le plus de ravissement, ce sont des quelques semaines de vacances passées à la campagne, dans ma prime jeunesse, année après année, tantôt chez un oncle, tantôt chez un autre, ou encore chez mon parrain, Léo Dubois. Ces vacances, que je partage souvent avec l'un de mes frères, Jules ou André, permettent aux petits citadins que nous sommes de découvrir la vie simple et saine de la campagne : pas d'électricité donc pas de radio, pas d'eau courante, les toilettes à l'extérieur de la maison. En général, pas d'automobile non plus. Nous allons à la messe le dimanche en *boggie* (prononcé « *boggé* ») à tour de rôle, parce qu'il n'y a pas de place pour tout le monde dans la voiture, tirée au pas nonchalant d'un cheval. Il nous arrive aussi d'accompagner nos oncles au village, chez le marchand général, où l'on trouve de tout.

Mais à propos d'automobile rare chez les « habitants », il est une exception qui m'est toujours restée en mémoire, c'est celle de l'oncle Eugène, de Danville, qui arbore une rutilante Ford en deux couleurs, ce qui dénote, compte tenu de l'époque, une certaine aisance chez un cultivateur. Néanmoins, dépression oblige, l'automobile en question, placée sur des blocs, ne sort jamais de la remise, faute d'argent pour acheter de l'essence. Le résultat, c'est qu'il faut se taper cinq milles de route en voiture hippomobile pour aller au village. Ainsi, malgré le fait que les gens sont très dévots, chacun ne peut aller à la messe le dimanche qu'à tour de rôle.

Au cours des années 30, les cultivateurs du Québec vivent dans une extrême frugalité. Pourtant, malgré la dureté des temps et un revenu qui ne dépasse pas quelques centaines de dollars par année, la vie des

fermiers est tout de même plus agréable que celle des chômeurs en ville. Par-dessus tout, ils se nourrissent mieux. En effet, la plupart des fermes sont pratiquement autosuffisantes. Les fermiers élèvent leurs vaches, leurs chevaux, leurs porcs et leur volaille, et bénéficient des produits laitiers, de fruits et de légumes. Les achats se bornent pratiquement à la farine, au sucre, au thé et au café. Et toutes les fermières sont, semble-t-il, des cordons-bleus. Qui plus est, les fermiers réparent eux-mêmes leurs instruments agricoles, assez rudimentaires, faut-il le dire. Ni tracteurs ni machines compliquées, mais de bons chevaux durs à la tâche.

En ce sens, nos cultivateurs vivent non seulement mieux que les chômeurs en ville, mais aussi mieux que leurs congénères de l'Ouest qui, s'adonnant à la monoculture (essentiellement le blé et d'autres céréales), ne peuvent pas se nourrir des produits de leur ferme. Par ailleurs, leur blé, destiné essentiellement à l'exportation, se vend extrêmement mal sur les marchés mondiaux, et à un prix dérisoire.

Quelques souvenirs me restent de ces vacances à la ferme. Chez l'oncle Eugène, j'ai été invité à traire les vaches, à la main évidemment, vu que les trayeuses électriques n'existent pas encore. Je dirais plutôt une certaine vache, car mon oncle m'a confié celle qui donne le moins de lait. Et malgré l'énergie que j'y consacre, réputation de citadin oblige, je n'arrive pas à tirer de la vache en question plus qu'une tasse de lait, alors que mes cousins et cousines arrivent à tirer un plein seau par vache (environ un ou deux gallons).

Il m'arrive aussi de participer à la fabrication du beurre. Cela se fait en deux temps. Il faut d'abord séparer la crème du lait grâce au « séparateur ». Il s'agit simplement de tourner la manivelle d'une certaine machine pour que la crème et le lait sortent chacun de leur côté. Par la suite, on laisse un peu vieillir la crème



avant de la baratter pour séparer le beurre du petit lait. Ce dernier servira à nourrir les veaux et les cochons. Quant au beurre et à la crème, il n'en manque pas sur la table, avec tous les risques que cela comporte pour la santé de la parenté. Ce sont les surplus de crème qui prennent le chemin de la beurrerie du village, et qui constituent l'essentiel du revenu monétaire du fermier.

Un autre événement qui m'a aussi marqué, à North Hatley chez l'oncle Odilon, c'est d'avoir vu égorger un cochon. Le cri perçant de l'animal est de nature à impressionner les êtres les plus insensibles. La viande obtenue une fois l'animal dépecé sera conservée tout l'hiver dans un hangar, sous une montagne de morceaux de glace enfouis dans du bran de scie. Comme méthode de conservation de la viande, c'était plutôt rudimentaire. J'ai pu le constater à l'occasion d'un repas chez l'oncle en question, lorsque ma tante nous a servi des côtelettes d'un porc abattu probablement l'automne précédent. C'est là que j'ai appris ce que goûtait la viande faisandée...

Un autre souvenir, plus cocasse celui-là, se rattache à un fils de l'oncle Odilon. Mon cousin Joseph s'est mis en tête de fabriquer un attelage en cuir pour un jeune poulain. Comme il travaille régulièrement à la ferme, il ne peut s'adonner à son passe-temps que les fins de semaine. Après de longs mois, Joseph a réussi à figoler l'attelage en question. Mais en s'échinant à l'ajuster sur l'animal, quelle ne fut pas sa surprise de constater que ça n'allait plus du tout. Le poulain avait grossi entre-temps et tout était à refaire !

Au fur et à mesure que j'avance en âge, la campagne m'offre, en plus de la provision habituelle d'air pur, l'occasion de travailler comme aide-fermier rémunéré. C'est arrivé à deux reprises. Une fois chez l'oncle Odilon, où j'ai fait les foin pour le salaire prodigieux de 5 \$ par mois. L'année suivante, je suis

engagé chez un fermier de Saint-Léonard-de-Port-Maurice, alors en pleine zone rurale mais maintenant complètement urbanisée, dans l'agglomération de Montréal. Ce fermier s'est spécialisé dans la culture des pommes de terre destinées à la fabrication de chips. Tout l'été, je me suis astreint aux gestes répétitifs de sarcler les rangs de pommes de terre. De quoi devenir fou ! Mais mon salaire avait doublé par rapport à l'année précédente : j'ai gagné la sensationnelle somme de 10 \$ par mois, logé et nourri !

En réalité, les vacances ne se passent pas toujours à la ferme. Ainsi, quand j'étais plus jeune, à plusieurs reprises, nous avons passé quelques semaines au Petit Lac Magog, près de Sherbrooke, au chalet de tante Rachel, la sœur de maman. C'est là que nous avons été initiés aux joies de la baignade et des promenades en chaloupe.

En fait, les endroits de villégiature de la famille ou de certains de ses membres varient d'une année à l'autre. Parfois, c'est chez l'oncle Ernest, le plus jeune des frères de maman, parfois chez mon parrain, qui habite à Sherbrooke, mais dans une maison comprenant à l'arrière un immense terrain où nous pouvons jouer aux cowboys. Je n'ai pas oublié non plus la vue que nous avons de chez l'oncle Eugène, dont la ferme se déroule en pente plutôt forte jusqu'au fond d'une vallée, parcourue par la voie de chemin de fer, en fait, la ligne Richmond-Québec. De la maison peinte en rouge de l'oncle Eugène, on a également une vue fantastique sur un paysage de montagnes.

Un autre oncle Ernest, Parenteau celui-là, m'a invité plusieurs fois chez lui, à Asbestos. Il est marchand de meubles, et c'est dans son magasin que je vois pour la première fois un réfrigérateur, sorte de glacière surmontée d'un énorme cylindre agissant comme unité de réfrigération. Même si le système est encore plutôt

primitif, cela représente un net progrès par rapport à l'obligation d'avoir à surveiller notre glacière pour la remplir de glace, laquelle fondait à vue d'oeil, entraînant un refroidissement des aliments plus ou moins efficace. Plus tard, à la suite d'un déménagement de mon parrain Léo Dubois à Victoriaville, c'est dans cette municipalité que j'ai passé des vacances heureuses.

### ***Les déplacements***

On se demandera peut-être, étant donné que papa ne possédait pas de voiture, comment on se rendait dans ces endroits de villégiature, tous situés dans les Cantons-de-l'Est (maintenant l'Estrie), région d'origine de nos parents. Maman venait de Compton, à quinze milles de Sherbrooke, papa de Danville, tout près d'Asbestos. Eh bien ! La plupart du temps, quelqu'un venait nous chercher à Montréal. C'est le cas de l'oncle Hector Lanctôt (mari de Rachel), le riche marchand de meubles de la famille, qui vient nous cueillir avec sa superbe voiture, une *Studebaker* « Président ». C'est aussi le cas de mon parrain, qui dispose d'une automobile, étant donné qu'il est voyageur de commerce comme l'oncle Ernest, le frère de papa, marchand de meubles, lui aussi. Il convient de rappeler que les automobiles de l'époque n'étaient pas perfectionnées comme celles d'aujourd'hui. À ce propos, un souvenir est resté gravé dans ma mémoire. Lors d'une promenade dominicale à la campagne avec l'oncle Hector, nous avons à grimper une très longue côte, comme il en existe beaucoup dans les Cantons-de-l'Est. Impossible d'atteindre le sommet, le moteur ayant calé, faute d'essence. Il faut dire qu'à l'époque, les moteurs ne disposaient pas de pompe, de sorte que quand la côte est particulièrement longue et abrupte,

l'essence, contenue dans le réservoir à l'arrière de la voiture, ne peut parvenir au moteur situé à l'avant. Mais nous avons affaire à un chauffeur expérimenté. Après avoir reculé jusqu'au bas de la pente, l'oncle Hector prend un grand élan et atteint une vitesse suffisante pour parvenir au haut de la côte. Ouf !

Même quand personne ne vient nous chercher ou nous reconduire, mes parents ne se privent pas de nous amener à la campagne pour les vacances. Nous prenons tout simplement le train, aventure qui nous plaît énormément, et à une époque plus récente, l'autobus, qui nous paraît beaucoup moins amusant... et plus cahoteux, car les routes, même parmi les principales, ne sont pas toujours pavées. On est loin de l'ère des autoroutes modernes.

### *Les lignes téléphoniques communes*

Ce qui nous intrigue beaucoup, à la campagne, c'est le téléphone. Il s'agit d'appareils assez primitifs, en bois, accrochés au mur, comme on peut en voir dans certains films d'époque. Ces appareils sonnent souvent dans la journée mais les appels ne nous sont pas nécessairement destinés. Il s'agit de lignes communes avec un signal différent pour chaque abonné (un coup, deux coups, trois coups, etc.) En principe, chacun n'est censé répondre qu'aux appels qui lui sont destinés. Par contre, peu de gens se privent de cette distraction gratuite, écouter les conversations des autres. C'est le paradis du commérage !

Si la plupart des cultivateurs disposent du téléphone, ils n'ont pas l'électricité. Avec pour résultat qu'ils doivent modeler leur vie au rythme de la nature : lever tôt, coucher tôt. Même en été, il faut se coucher vers vingt et une heures et souvent plus tôt, parce que nous ne disposons pour nous éclairer que de quelques

lampes à huile, à promener d'une pièce à l'autre. Par contre, le matin, les petits citadins que nous sommes ont la permission de se lever à sept ou à huit heures. Les fermiers ont déjà fini de traire les vaches à cette heure-là et sont prêts pour le petit déjeuner. Cette routine qu'on appelle « faire le train » prend place deux fois par jour, ce qui représente une fraction importante du travail des fermiers, puisqu'elle inclut la double tâche de séparation du lait de la crème et l'alimentation des veaux et des porcs.

Parmi les souvenirs de cette période de mon enfance, il en est deux que je voudrais rappeler. J'ai un autre oncle, Aimé Parenteau de Richmond, chez qui j'ai aussi passé des vacances. Mécanicien de locomotive, il fait régulièrement le trajet Richmond-Québec. Chaque fois qu'il passe dans la vallée au bas de la ferme de l'oncle Eugène, il actionne le sifflet de la locomotive pour saluer la famille de son frère. Ce même oncle Aimé a déjà eu un accident : il s'est retrouvé sous sa locomotive renversée qui projetait sur lui des jets de vapeur. Il s'en est tiré sans trop de mal, semble-t-il, puisque, au moment où je l'ai connu, il était toujours mécanicien de locomotive.

Un autre souvenir de cette époque, très agréable celui-là, concerne le ramassage du foin, à la main évidemment. Ce travail dans les parcelles de la ferme les plus éloignées de la grange, en bas de la grande pente, donne lieu à un long parcours qui peut prendre une bonne demi-heure et même davantage. Il faut permettre à tout moment aux chevaux de s'arrêter pour reprendre leur souffle. Et pour qu'ils puissent le faire sans crainte, il faut empêcher la charrette de dévaler la pente à reculons après chaque arrêt. J'ai un cousin qui suit l'attelage à pied et place un bloc de bois derrière les roues chaque fois qu'il s'arrête. Tout au long de cette montée, je me prélasse sur le foin au soleil de juil-

let, humant la bonne odeur des herbes séchées jusqu'à l'arrivée à la grange pour le déchargement. Quelques instants de bonheur parfait !

Bref ! C'est à cause de tous ces beaux souvenirs des Cantons-de-l'Est que, bien des années plus tard, la propriété de Sutton me plaira au point d'en faire l'acquisition et de l'occuper pendant onze ans.

On peut dire que, dans la famille, c'est moi qui ai le plus bénéficié de ces merveilleux séjours d'été chez les oncles et tantes. André, chez les Frères depuis ses douze ans, ne bénéficie pas de vacances dans la famille mais dans l'une ou l'autre des maisons de la communauté. Quant à Jules, engagé chez les scouts, il passe chaque été plusieurs semaines dans des camps, ce qui le remplit de satisfaction.

On peut se demander pourquoi je ne fais pas partie, moi-même, des scouts. En fait, rien ne m'aurait fait plus plaisir. Ce qui m'a empêché de bénéficier de tous les avantages d'une telle adhésion, et en particulier le camping, c'est une bouffée d'orgueil aussi réelle et forte qu'intempestive. C'est que chaque fois que nous avons des visiteurs à la maison et qu'ils apprennent que Jules est scout, ils ne manquent jamais de me demander d'une voix mielleuse : « *Et toi, mon beau Roland, tu n'es pas scout ?* » Ma réaction négative est immédiate, sans appel. Je rumine : « *Je ne suis tout de même pas obligé de devenir scout parce que mon aîné adhère à ce mouvement. Après tout, j'ai plus de personnalité que cela.* » Cette tendance à ne pas suivre aveuglément les autres va devenir un trait de ma personnalité, je l'ai constaté souvent, à d'autres stades de ma vie.

### ***La vie courante en ville***

Pour revenir à nos conditions de vie à la ville, ma famille n'a donc pas connu la misère, comme cela a été le cas des nombreux chômeurs, qui ont formé à un certain moment jusqu'à trente pour cent de la main-d'œuvre. Au début de la crise, aucune aide publique n'était prévue. Les familles doivent compter sur leurs économies, si elles ont eu la précaution d'en accumuler, ou sur la charité privée. Ce n'est qu'après plusieurs années que les gouvernements vont intervenir, en créant ce qu'on a appelé les secours directs. Mais le niveau de cette aide se maintient strictement au minimum vital. Les travaux publics peuvent également fournir de l'emploi. La ville de Montréal, en particulier, sous l'impulsion d'un maire très populaire, Camillien Houde, a parsemé la ville d'édifices et de monuments durables, dont la plupart servent encore, en particulier dans l'île Sainte-Hélène et sur le Mont Royal. Poussent un peu partout des vespasiennes, que certains n'ont pas hésité à appeler des *camilliennes* en l'honneur du maire.

Ainsi donc, au cours des années 30, notre train de vie est des plus modeste. Mais mes parents arrivent quand même à arrondir les fins de mois. D'abord, papa « fait de l'assurance » à temps partiel. Il assure que nous n'aurions pas pu nous payer le téléphone s'il n'avait pas été obligé de communiquer avec ses clients. Une autre façon de se procurer des revenus supplémentaires a été de prendre des *chambreuses*, venues de la campagne pour travailler à Montréal. C'est ainsi que plusieurs cousines ont successivement habité chez nous, parfois deux en même temps. Par exemple, Jeanne et Germaine Bureau de North Hatley, Clothilde d'Asbestos et Victorie Parenteau de Yamaska. Les salaires sont minables mais à l'époque, alors que le Bien-être social n'existe pas, c'est mieux que rien. À

titre d'exemple, Clothilde gagne 25 cents de l'heure comme commis chez *Woolworth*. Pourtant, elle vient d'une famille relativement à l'aise, puisque son père, l'oncle Ernest, est marchand de meubles à Asbestos. C'est dire que pendant la dépression, même les commerçants souffrent de mévente.

Les cousines en question couchent dans l'arrière-salon, alors que nous, les garçons, partageons la même chambre double, de l'autre côté du corridor central. L'espace est forcément très limité mais nous nous en accommodons, ne connaissant rien de mieux. C'est peut-être le souvenir de ces logements surpeuplés – ce qui était aussi le cas de ma future épouse à l'époque –, qui nous a donné, plus tard, le goût des grandes maisons, jusqu'à atteindre quatorze pièces au 318, Côte-Sainte-Catherine.

Il me revient aussi à la mémoire que nous avons accueilli à plusieurs reprises des cousins en voyage de noces. Pour leur première visite dans la « grande ville », ils n'ont tout simplement pas les moyens de s'offrir une chambre d'hôtel. Dans un cas en particulier, cela a été un désastre. La mariée avait mis du parfum dans ses bagages – elle appelle cela sa *firole d'odeur* – . Or, la bouteille s'est ouverte inopinément, de sorte que tout le linge des deux conjoints, qui tient dans une même valise (dépression oblige!) est imprégné de cette odeur, trop intense et plus ou moins agréable, de parfum bon marché.

Certaines des cousines que nous hébergeons reçoivent à l'occasion des garçons, sans doute des prétendants éventuels. Mes parents ne peuvent certes pas les en empêcher. Après tout, elles ne sont pas au couvent. Cela pose cependant quelques problèmes à ma mère, qui se considère investie en quelque sorte par les parents de ces cousines de la responsabilité de surveiller leurs fréquentations. C'est ainsi que notre mère



se trouve à tout propos des raisons d'entrer dans notre chambre, soit pour déposer un vêtement ou pour toute autre excuse, ce qui lui donne l'occasion de jeter un coup d'œil furtif dans le salon, de l'autre côté du corridor, pour vérifier si tout se déroule « normalement ». À ma connaissance, elle n'a jamais eu à régler de problème majeur.

### ***L'incendie***

Un autre souvenir peu banal de ma jeunesse, c'est celui d'un incendie survenu au 6641, rue Châteaubriand. Par une belle nuit froide du mois de janvier, où sévit un moins 17° Fahrenheit, me voilà brusquement réveillé à quatre heures du matin par papa, qui enjoint tous les membres de la famille de quitter la maison sans délai. C'est que le feu fait rage dans les étages. Les flammes ne se sont pas encore répandues dans notre logement, situé au rez-de-chaussée, mais on entend le feu crépiter dans les murs et on voit beaucoup de fumée quand on ouvre la porte de la cave. En fait, les flammes ont grimpé dans les murs jusqu'au troisième étage, qu'elles ont passablement massacré. Nous voilà donc dehors en pleine nuit, grelottant de froid, parce que nous n'avons pas pris le temps de nous habiller chaudement. Heureusement, les pompiers sont là et arrosent copieusement l'édifice. L'incendie sévissait surtout au troisième étage, de sorte que notre logement a été endommagé beaucoup plus par l'eau que par le feu. De toute façon, il est devenu inhabitable. La famille sera contrainte de trouver refuge à droite et à gauche chez des parents ou des amis pendant la durée des travaux de rénovation, qui vont durer plus d'un mois. Pour ma part, je passe quelques semaines chez des amis de mes parents, les Sénécal, qui ont des garçons de mon âge. J'ai alors dix-sept ou dix-huit ans.

Le souvenir le plus vivace de cet accident est le sort réservé à notre plancher de bois franc, luxe remarquable à l'époque. On le découvre tellement gorgé d'eau après l'incendie qu'il faut le défaire et attendre que les planches sèchent et reprennent plus ou moins leur aspect original avant de les remettre en place, ce qui a laissé de nombreux interstices dans tout le logement. C'est la fin du magnifique plancher de bois franc. Par ailleurs, le locataire du troisième étage, un M. Panneton, nous en a toujours voulu à la suite de cet incendie, dont il nous attribue à tort la responsabilité. Agent d'assurances lui-même, il reste inconsolable, car, malheureusement, il ne s'était pas assuré pour ses biens meubles.

Un autre souvenir de ce logement, c'est l'énorme tête d'orignal accrochée en permanence à l'extérieur, au deuxième étage où habite notre propriétaire, sans doute un chasseur émérite ?

### *Un équipement rudimentaire*

Il est intéressant de se remémorer de quels biens durables nous pouvions disposer à l'époque, ne serait-ce que pour mesurer le chemin parcouru depuis ces années. En réalité, il n'y a aucune comparaison avec ce qui est considéré comme indispensable dans les foyers modernes, même les plus modestes, d'aujourd'hui.

Commençons par le système de chauffage. Chez nous, rue Châteaubriand, nous disposons d'un système relativement moderne, avec une fournaise au charbon située dans la cave. Le charbon nous est livré régulièrement par la cour arrière et déversé par un soupirail dans le *carré de charbon*. L'air chaud monte par un grillage situé au centre de la maison, directement au-dessus de la fournaise. Mais ce système ne chauffe que le rez-de-chaussée que nous habitons. Les loca-

taires des deuxième et troisième étages doivent se contenter, dans la cuisine, d'une petite fournaise à l'huile alimentée par un bidon situé à côté et qu'il faut remplir fréquemment selon la rigueur du climat. Une des conséquences de ce système basé sur une seule source de chaleur par logement (qui peut contenir jusqu'à sept ou huit pièces), c'est que, du moins en hiver, les portes des chambres doivent rester ouvertes si l'on ne veut pas geler. On imagine ce que cela peut représenter pour les familles nombreuses. Heureusement, ce n'est pas notre cas. Par contre, mon beau-père occupait rue Saint-Vallier un logement de huit pièces. Or, la famille comptait quatorze enfants, dont onze ont survécu. Même si certains d'entre eux, mariés assez jeunes, ont tôt libéré les lieux, on peut dire qu'à peu près toutes les pièces étaient occupées, au moins pour coucher.

La préparation des repas se fait sur une cuisinière au gaz, alimentée par un réseau de conduites souterraines. Les cuisinières électriques existent, mais seuls les riches peuvent s'en offrir.

Au niveau des appareils ménagers, nous disposons de l'essentiel, par exemple une machine à laver électrique (mais non automatique), où le linge est essoré entre deux rouleaux. *Attention, les enfants !* Nos mères ne se lassent pas de nous mettre en garde contre le fameux *tordeur*, qui fascine tellement les enfants que beaucoup d'entre eux se risquent à y passer les mains, ce qui veut souvent dire les bras aussi. C'est affaire courante, un peu douloureuse, mais généralement sans conséquence.

L'événement important des activités ménagères est le lavage du linge. La machine à laver est tirée de son coin pour occuper le centre de la cuisine et hop ! une brassée de blanc, une brassée de couleurs, des brassées de rinçage. Tout un rituel à observer scrupuleusement, sous peine de désastre. Pour le séchage, la

technique varie selon la saison et la température. Par beau temps, en été, on étend le linge à l'extérieur sur la corde à linge à l'arrière de la maison. En hiver, on accroche une longue corde à linge dans le corridor ou dans la cuisine. Et le logement se remplit d'une humidité où persiste une forte odeur d'eau de Javel. Ce système, plutôt encombrant, a tout de même l'avantage de maintenir, durant l'hiver, un coefficient d'humidité salubre à tous.

Parmi les autres appareils ménagers figurent une balayeuse à rouleaux et une glacière, alimentée quotidiennement pendant l'été en blocs de glace livrés par un marchand ambulant. L'hiver, on peut, la plupart du temps, se passer de glace. Il suffit de caser les aliments à conserver entre la fenêtre et sa double-fenêtre. Étant donné les rudimentaires connaissances en calfeutrage de l'époque, il entre toujours suffisamment d'air froid par pour assurer une conservation convenable.

### ***Les voitures à chevaux***

En parlant de marchand ambulant, beaucoup de choses nous sont livrées à la porte, comme le lait tous les matins et parfois les fruits et les légumes, la plupart du temps par les fermiers eux-mêmes. Ces derniers n'ont pas à franchir de grandes distances, même à Montréal, puisque la plupart viennent de l'Île Jésus (aujourd'hui Laval), le paradis des maraîchers avant l'énorme développement domiciliaire que l'on connaît actuellement.

Parmi les autres marchands ambulants, signalons les aiguseurs de couteaux, les fournisseurs de vitres de remplacement, etc. Sans oublier les fameux *guenilloux*, qui ramassent vieux vêtements, guenilles, journaux et cartons pour revente et recyclage.

La plupart de ces commerçants se déplacent en voiture hippomobile. On peut même dire qu'avant la guerre, les chevaux sont bien plus nombreux dans les rues que les camions. Par exemple, l'enlèvement de la neige se fait avec des chevaux. La station de pompiers près de chez nous comprend à la fois des camions et des voitures à chevaux. Une scène me reste en mémoire. La longue voiture chargée d'échelles et traînée par quatre chevaux circule à toute vitesse sur la rue Beaubien pour répondre à un appel. Elle doit s'arrêter brusquement à la rue Saint-Denis. Mais on est en plein hiver, et les quatre chevaux se sont écrasés à plat ventre sur la glace.

Au cours des années 30, le moyen de transport usuel à Montréal est le tramway et, de plus en plus, les autobus, sans oublier, pendant une certaine période, les trolleybus. La plupart des gens, même dans la classe moyenne, n'ont pas d'automobile.

Cela entraîne des répercussions sur les relations sociales. Les gens s'installent dans un quartier donné et y demeurent longtemps, même quand ils déménagent. Ainsi en va-t-il de génération en génération. En outre, chacun essaie d'habiter à proximité de son lieu de travail. Ainsi, mon père n'a qu'un petit kilomètre à faire à pied pour se rendre à la brasserie Frontenac, et les trois logements que ma famille a occupés pendant une quarantaine d'années étaient tous situés dans la même paroisse Saint-Édouard.

### ***La radio***

Sur le plan récréatif, on est loin des systèmes de son modernes et encore plus du cinéma-maison. Nous n'avons ni gramophone ni piano. Par contre, nous avons bénéficié de la radio dès ses débuts, au cours des années 20. C'est que mon père, entiché des inventions

nouvelles, s'est procuré un appareil-radio des plus rudimentaires, consistant en une planche de bois sur laquelle repose une sorte de rouleau de fil de cuivre – c'est du moins le souvenir qu'il m'en reste. Cet appareil est muni d'un fil et d'écouteurs qu'il faut placer sur ses oreilles pour écouter les émissions de radio.

Le problème, c'est que, ne disposant que d'une paire d'écouteurs, il faut se résigner à écouter la radio une personne à la fois. Je me souviens, en particulier, du programme du Père Noël d'une durée d'un quart d'heure, que les trois garçons ont été obligés de se partager, chacun cinq minutes. Je me souviens aussi d'une autre émission pour les enfants, à l'heure du souper, intitulée *Oscar et Balidor*. Heureusement, le haut-parleur est apparu au début des années 30, de sorte que toute la famille a pu désormais jouir de la radio en même temps.

Du moins en théorie. Car, en pratique, il en va tout autrement. Nos parents se privent systématiquement de la radio pendant des années pour ne pas nuire à nos travaux scolaires. Le logement est tellement exigu que même en fermant la porte de la chambre où nous étudions, chacun peut suivre les péripéties d'*Un curé de village*, ou d'*Un homme et son péché*, ou de *La pension Velder*.

Quant à la musique, puisque nous n'avons pas de piano, – contrairement à beaucoup de gens même de condition modeste – , ni de gramophone, nous dépendons de la radio. C'est d'ailleurs grâce à elle que, dès mon adolescence, j'ai pris goût à la musique classique. Le hasard a voulu que, Radio-Canada ayant été créé en 1934, le jeune poste CBF, sans doute à court de programmes l'après-midi, diffuse sans cesse de la musique classique. Comme nos congés au collège sont les mardis et jeudis après-midi, je me régale de musique, tout en faisant consciencieusement mes

devoirs. Ma sœur Suzanne, d'une quinzaine d'années ma benjamine, me disait récemment que pendant que j'étudiais, elle s'asseyait sur le dos de mon fauteuil et me jouait dans les cheveux.

Ainsi se termine cette période dont j'ai ressuscité maints souvenirs non sans émotion. À vingt ans, détenteur d'un baccalauréat ès arts, comme on disait à l'époque, j'entre à l'université, ce qui révolutionnera ma vie.





## **À l'orée d'un temps nouveau 1942 - 1947**

Mon arrivée à l'âge adulte coïncide avec un point tournant de l'histoire du Canada et même de l'histoire universelle. J'ai eu dix-huit ans au moment où la Deuxième Grande guerre vient de débiter en Europe, événement qui n'a pu qu'influencer mon choix de carrière.

Je n'ai terminé mes études classiques qu'en 1942, au moment où j'atteignais vingt et un ans. Si ma vie avait été fortement marquée par la *Grande dépression*, elle le sera d'autant plus par ce deuxième cataclysme mondial d'une guerre qui oppose l'axe des ennemis (Allemagne, Italie et Japon) et les « alliés » (la Grande-Bretagne avec ses nombreuses colonies et le Commonwealth, dont le Canada), la France dans une certaine mesure, ainsi qu'à partir de 1941, l'U.R.S.S. et les États-Unis.

## ***Le choix d'une carrière***

De toute façon, à la fin de mes études classiques, j'ai à choisir la carrière dans laquelle je veux me diriger. Ayant mis de côté depuis plusieurs années la vocation religieuse, j'ai caressé quelque temps le projet de devenir médecin. Finalement, mon choix se porte sur un domaine loin d'être à la mode à l'époque. De la lecture des journaux, du *Devoir* en particulier, me sautent aux yeux les faiblesses de l'économie à l'échelle mondiale, ce qui alimente mon intérêt pour les affaires. Je me rappelle une conférence du président de la Banque canadienne nationale, une autre du directeur de l'École des HEC, Esdras Minville, et de l'un de ses célèbres professeurs, Édouard Montpetit, économiste de renom. J'ai été également fort impressionné par un économiste français du nom de Lucien Romier, invité à donner des conférences au Québec sur le sujet. Tous essaient de nous inculquer l'idée que, pour réussir en affaires, il ne suffit pas d'« avoir la bosse des affaires », mais de compter sur une solide formation, préférablement de niveau universitaire.

Il faut noter qu'au moment où je m'inscris à l'École des HEC, la guerre sévit déjà depuis trois ans et que l'économie a atteint un niveau de plein emploi à cause des besoins de matériel militaire et de la pénurie relative de main-d'œuvre par suite de l'embrigadement d'une bonne partie de la jeunesse. Mais on se dit que la guerre finira un jour et l'on en vient à se demander si la prospérité économique du moment n'est pas un simple mirage.

Mon choix d'entrer à l'École des HEC déçoit beaucoup certains de mes professeurs de collège qui, au vu de mes succès scolaires, considèrent que j'aurais pu « faire mieux », comme par exemple, à défaut de choisir une profession dite « libérale », m'inscrire à

l'École Polytechnique. De fait, les carrières privilégiées à l'époque pour les diplômés du collège classique sont – à part la prêtrise, qui recueille bon an mal an le tiers ou parfois même la moitié des finissants d'une promotion –, le droit, la médecine, mais, de plus en plus, les sciences pures ou appliquées (génie, médecine vétérinaire, agronomie). Quant aux lettres, qui comprennent l'histoire et la géographie, bien rares sont ceux qui y pensent. Pour ceux qui songent à se consacrer à l'enseignement, cela signifie descendre d'un cran, puisque les écoles normales de l'époque accueillent surtout des diplômés de la onzième année du primaire.

Les sciences sociales (sociologie, économie, sciences politiques, etc.) ne sont pas prises au sérieux. L'Université de Montréal comprend bien une faculté des Sciences sociales, fondée par l'économiste célèbre de l'époque, Édouard Mont-petit, mais qui ne dispense que des cours du soir d'un niveau tout à fait élémentaire, sans débouché vers un degré universitaire. À Québec, par contre, l'Université Laval a récemment fondé une véritable faculté des Sciences sociales sous l'impulsion du révérend père Georges-Henri Lévesque. La ville compte également une École supérieure de commerce, dirigée par les Frères des écoles chrétiennes. Mais il n'est pas question pour moi d'aller étudier à Québec. Et, pour un détenteur de baccalauréat, les études commerciales ou administratives font plutôt l'objet de mépris, considérées « peu dignes » d'un tel grade.

Ainsi donc, voulant m'engager dans les affaires sans trop savoir quel secteur choisir, c'est vers l'École des hautes études commerciales (HEC) que s'arrête mon choix, comptant sur mes trois années d'études pour m'éclairer. Pourquoi un tel choix ? Pas pour devenir riche, ambition qui ne m'a jamais effleuré

l'esprit – tout le monde sait que, si l'on y aspire, il vaut mieux opter pour la médecine, le droit ou le génie. Mon choix est dicté à la fois par un sentiment nationaliste et par ma volonté de servir les miens dans le domaine des affaires. J'avais lu, dans les années 30, plusieurs articles déplorant la place mineure des Canadiens français dans les affaires. On sait que depuis le développement de l'économie industrielle, à la fin du XIXe siècle, ce sont les Anglais, dont beaucoup sont des immigrants de fraîche date, qui dominent l'économie du Québec, notamment à Montréal. Quant aux Canadiens français, ils se contentent, pour la plupart, de vivre à la campagne et de cultiver le sol, en créant ici et là quelques petites industries de village, dont certaines atteindront néanmoins avec le temps une dimension importante.

Il convient d'ajouter que beaucoup de ces entreprises, créées par des Canadiens-français, ont été vendues, victimes de leur succès en quelque sorte, particulièrement dans les années 20, à des Américains ou à des Anglo-Canadiens. De façon générale, la coutume veut que la propriété des entreprises passe en héritage aux enfants des fondateurs, ce qui est loin d'en assurer le succès à coup sûr. Les fils – il n'est guère question de filles à l'époque – n'héritent pas toujours des aptitudes de leur père à gérer les entreprises, surtout celles qui sont appelées à prendre de l'ampleur. D'où le besoin de gestionnaires de l'extérieur, armés d'une solide formation en gestion.

Ce besoin impératif d'une élite des affaires ne va pas sans exiger la formation de diplômés de niveau supérieur. C'est ce qui a justifié, dès 1907, la création de l'École des hautes études commerciales. Or, le développement de l'institution se fait assez lentement, de sorte qu'au moment où j'y entre, l'enseignement laisse à désirer (sauf en comptabilité), et cela à mon insu. Autrement, je me serais peut-être inscrit à l'École

de commerce de l'Université McGill. Et alors, ma carrière aurait sans doute pris une tout autre tournure.

La réputation de l'École des HEC tient tout particulièrement au développement d'un secteur, celui des sciences comptables. En fait, une très forte proportion des diplômés deviendront comptables, et plusieurs prendront le chemin du gouvernement fédéral, puisque les services de l'impôt ont pris, à la faveur de la guerre et des nombreux contrôles gouvernementaux, une importance exceptionnelle. Ce domaine ne m'intéresse guère. De toute façon, c'est à l'École des HEC que je m'inscris en 1942.

### ***La guerre et les étudiants***

Ainsi, toutes les années de guerre (de 1939 à 1945), je les ai vécues comme étudiant à plein temps, en incluant la fin du cours classique et les années d'université. Cela m'a permis de reporter à la fin de mes études l'obligation de m'enrôler dans l'armée. Or, à partir de 1941, suite à l'envahissement de l'U.R.S.S. par les Allemands et à l'entrée en guerre du Japon, la source de volontaires au Canada étant presque tarie, la conscription générale s'applique aux jeunes de dix-huit ans et plus. C'est grâce à mon statut d'étudiant que j'en suis momentanément exempté.

Pas totalement toutefois, puisque même les étudiants sont astreints à un service militaire à temps partiel. C'est ainsi que, trois fois par semaine, je consacre trois heures (de seize à dix-neuf heures), dans un édifice appelé la Palestre nationale, à des exercices ou des cours, en uniforme s'il vous plaît, pour faire de moi un parfait fantassin. Ces exercices sont complétés, au début de chaque été, par un séjour de trois semaines au camp militaire. Pendant quelques années, dans mon cas, ce camp est à Farnham. Trouvant le statut de

fantassin passablement moche, j'ai réussi à me faire transférer dans l'aviation, à mes yeux nettement plus *glamour*. C'est ainsi que je termine les années de guerre avec le titre de futur navigateur sur un bombardier. Le camp d'été se déroule alors à Mont-Joli, où j'ai l'occasion de faire ma première envolée en avion. Mais pas aux commandes, évidemment.

Mes études aux HEC prennent fin en mai 1945. Mentalement, je me prépare à entrer pour de bon dans l'aviation et à « m'amuser » à effectuer des raids destructeurs sur l'Allemagne, non sans avoir reçu au préalable l'indispensable complément de formation en Angleterre. Mais le destin en décide autrement, puisque la guerre avec l'Allemagne se termine cette année-là, de sorte que les nouvelles recrues sont laissées sur la touche. Qui sait ce qui me serait arrivé si la guerre s'était prolongée un an ou deux. Je serais peut-être devenu, une fois démobilisé, un pilote d'Air Canada, comme beaucoup de vétérans, à moins que le sort ne m'ait fait descendre en flammes au-dessus de l'Allemagne au cours d'un raid aérien.

Je vois donc la fin de la guerre comme un soulagement, et c'est encore plus vrai pour mes parents. Toutefois, la vérité m'oblige à avouer que la perspective d'aller au combat ne me déplaisait pas tellement. Ah ! l'inconscience de la jeunesse ! Il faut dire que plusieurs années de propagande avaient fait leur oeuvre, de sorte que je m'étais résigné à « faire ma part » pour la patrie.

Mentionnons en passant que même si je ne suis pas devenu aviateur, mon intérêt pour l'aviation ne s'est jamais démenti depuis lors. Par contre, c'est du côté de l'aviation commerciale qu'il s'est manifesté, au point que ma thèse de fin d'études aux HEC portait sur *L'avenir de l'aviation commerciale au Canada*.

Si la Deuxième Guerre mondiale n'avait pas fini si tôt, aurais-je fait partie des forces aériennes alliées ? Je serais peut-être devenu un héros... ou un invalide. Pas besoin d'ajouter que je ne serais pas ici actuellement pour écrire ces lignes.

Ayant manqué en quelque sorte ce premier séjour outre-mer, je me suis repris peu de temps après, en 1947, dans des circonstances pacifiques, cette fois. En effet, j'entreprendrai des études supérieures à Paris, accompagné de surcroît par ma jeune épouse. J'y reviendrai dans un autre chapitre. Au cours de ma vie, j'ai fait la traversée de l'Atlantique au moins une vingtaine de fois, la plupart du temps en avion.

### ***La récolte dans l'Ouest***

Avant de terminer le chapitre de la guerre, je voudrais ici rappeler un autre événement plutôt cocasse. La guerre exigeait, on le devine, l'effort total du Canada, comme d'ailleurs de tous les autres belligérants. Je viens à peine d'entamer mes études à l'école des HEC quand, en octobre 1942, un congé exceptionnel de trois semaines est décrété pour permettre aux étudiants de l'Est du Canada de participer aux récoltes de blé de l'Ouest, qui s'annoncent d'une abondance exceptionnelle. On craint de ne pas pouvoir les engranger avant l'arrivée de l'hiver, et la plupart des jeunes étant réquisitionnés par l'armée, la main-d'œuvre est rare. Ayant quelque expérience du travail de ferme, je n'hésite pas à m'engager dans l'aventure. Il nous faut d'abord prendre un train spécial pour un voyage de trois jours, et cela gratuitement pour l'aller et au prix de 10 \$ pour le retour. Le voyage est d'un confort rien moins que relatif, puisqu'il s'agit de vieux wagons sans couchettes. Les panneaux au-dessus des sièges peuvent être rabattus, ce qui nous permet de nous

« prélasser » là-dessus toute la nuit. Le problème, c'est que sans matelas ni couvertures, il nous faudra compter sur le contenu de notre valise comme matelas de fortune.

Une fois parvenus dans l'Ouest, en Alberta plus précisément, un groupe d'étudiants descend à chaque gare où des fermiers viennent les recruter. J'aboutis pour ma part à Camrose, au sud d'Edmonton. Aligné comme les autres devant la gare, je me vois sélectionné par un fermier d'origine allemande, selon certains critères que je ne suis jamais parvenu à éclaircir. Tout cela me fait penser à la traite des esclaves, comme dans certaines scènes de films américains.

Mais je m'empresse de dire que l'analogie s'arrête là. Car nous sommes très bien traités. Je loge chez le fermier, dans une chambre à l'étage. Le seul problème, c'est que cet étage n'est pas chauffé, que la température à l'extérieur varie la nuit autour de zéro degré Fahrenheit et que la fenêtre de ma chambre ne ferme pas complètement. Par contre, nous sommes nourris comme des princes, du moins les jours où nous travaillons, car les jours où les chutes de neige nous empêchent de ramasser les bottes de blé, la nourriture est des plus spartiate. Ces jours-là, le fermier, très gentil par ailleurs, me fait nettoyer les écuries.

Je garde de cette expérience dans l'Ouest le souvenir d'un rythme de travail très exigeant. Voici comment il est organisé. Le travail requiert la collaboration de cinq fermiers, possédant chacun sa ferme et cultivant le blé. La récolte étant exceptionnellement abondante, les tiges de blé déjà réunies en bottes atteignent trois ou quatre pieds. Le battage du blé, pour séparer la graine de la paille, se fait dans le champ à l'aide d'une batteuse qui appartient au fermier qui m'héberge, et qui est animée – la batteuse, pas le fermier ! – par un moteur de tracteur.



Chaque jour, tout le monde se réunit à tour de rôle sur une des cinq fermes pour y ramasser les gerbes et les acheminer vers la batteuse. Chaque fermier utilise ses propres chevaux et sa charrette. Mais comme mon fermier doit faire fonctionner la batteuse pour tout le monde, il a besoin d'un remplaçant. C'est moi, l'amateur, qui remplit cette fonction. Me voilà donc confiée la responsabilité de conduire les deux chevaux, de remplir la charrette à bout de bras tout en évitant que la charge ne déborde sur le chemin du retour avant d'aller à mon tour la présenter à la batteuse.

Ce n'est pas ma première expérience d'un tel travail, que j'ai accompli chez l'oncle Odilon. Mais les bottes de blé de l'Ouest sont au moins deux fois plus lourdes que celles du Québec. De sorte que j'ai beau déployer le maximum d'énergie pour faire le travail aussi bien que les autres fermiers, ma charrette représente à tout coup près de la moitié de la charge des autres quand je l'achemine vers la batteuse. Je suis plein d'admiration pour la dextérité de l'un des fermiers, plus petit et plus mince que moi, qui lance avec force d'énormes bottes qui viennent se placer docilement à leur place sur la charrette. Heureusement, je n'ai jamais senti de reproche de la part de mes compagnons de travail. Ils se sont sûrement rendu compte qu'il est impossible à un *p'tit gars de la ville* d'atteindre le même rendement qu'un fermier d'expérience. Je n'étais d'ailleurs pas le seul à *toffer* ainsi pendant deux semaines, même si plusieurs de mes compagnons d'infortune se sont désistés après la première journée.

Les journées de travail sont longues, du lever au coucher du soleil. Un matin, nous sommes arrivés au champ en pleine noirceur et il a fallu attendre une demi-heure avant de se mettre à l'ouvrage. Ce travail en coopérative ne se limite pas au travail des champs. Pour

la préparation des repas, les épouses des cinq fermiers se réunissent à l'endroit où le battage s'effectue, et c'est l'abondance. Époustouflante ! Je n'ai jamais vu des gens manger autant. Par exemple, pour le dessert, la portion normale est la moitié d'une tarte. Et on a le droit de récidiver...

Certains jours cependant, la température est tellement mauvaise – il neige ! – qu'on a congé. Je mange chez le fermier chez qui j'habite, mais quel contraste ces jours-là. Les portions dans l'assiette sont minuscules. Il semble que c'est le menu normal. Au bout de ces trois semaines, je suis revenu de l'Ouest épuisé mais heureux d'avoir fait « mon effort de guerre ».

J'avais travaillé d'arrache-pied une douzaine de jours, au salaire quotidien de 10 \$, et suis revenu à Montréal avec assez d'argent pour couvrir mes petites dépenses de l'année. Et quand je dis *petites*, le terme n'est pas trop fort. J'estime alors, à tort ou à raison, que je ne suis pas en mesure de m'offrir une tablette de chocolat ni un Coke, et que mon argent de poche doit être totalement consacré à l'achat de fournitures scolaires, quitte à me permettre, de temps à autre, une séance de cinéma. Mon père, qui n'a jamais fumé, m'a averti : *Tu fumeras quand tu auras de l'argent pour payer tes cigarettes*. Il ne se doutait sans doute pas de l'immense service qu'il m'a rendu ce jour-là, car je n'ai pas pris l'habitude de la cigarette à un âge où il était extrêmement difficile sinon impossible de résister à la pression sociale.

### ***Les emplois de vacances***

Cette expérience peu banale dans l'Ouest me donne l'occasion de parler de mes autres emplois de vacances, alors que j'étais étudiant et que je mettais ma

fierté à gagner assez d'argent pour couvrir mes petites dépenses. Ma contribution était modeste, mais je ne pouvais guère faire mieux, et c'était mon père qui assumait les frais académiques, puisque l'enseignement supérieur n'était pas gratuit.

J'ai déjà parlé de mon expérience de travailleur agricole d'abord chez l'oncle Odilon puis à St-Léonard-de-Port-Maurice, travaux qui ne m'ont rapporté à peu près rien, sauf le logement et la nourriture. Mais lors de mes dernières années de cours classique et des années universitaires, j'ai occupé successivement les emplois d'été suivants :

- Assistant-portier à l'Archevêché de Montréal. Cela m'amène également à servir les repas de l'archevêque – il s'agit de Mgr Charbonneau, célèbre pour ses démêlés avec le premier ministre du Québec, Maurice Duplessis – , ainsi que d'autres *monseigneurs* et chanoines. En tout, une quinzaine de personnes, dont l'âge moyen oscille entre soixante-cinq et quatre-vingts ans. Tout l'été, je loge à l'archevêché, sauf les fins de semaines que je passe avec ma famille à la campagne. Entre autres tâches me revient la responsabilité de distribuer des sandwiches aux nombreux mendiants qui font tous les jours la queue à la porte de l'archevêché.
- Employé tout un été à la *Continental can*. Le travail y est plutôt pénible, consistant à sortir les feuilles de tôle d'une machine qui les enduit de peinture et les cuit soigneusement. Mais le salaire est intéressant pour l'époque : une vingtaine de dollars par semaine. Au milieu de l'été, on m'offre une « promotion », mais au même salaire. Il s'agit d'aider un vieil employé à laver les plafonds des bureaux. Travail qui doit se faire la nuit pour ne pas déranger

les employés. Or, mon compagnon a une façon particulière de concevoir notre emploi du temps. Il détermine en début de soirée la surface à nettoyer pendant la nuit. Je n'exagère pas en disant qu'il s'agit d'environ 30 pieds sur 50. Dès une ou deux heures du matin, notre tâche terminée, nous n'avons plus qu'à flâner jusqu'à six heures. Évidemment, un tel comportement me met mal à l'aise. Mais comment montrer plus de zèle sans indisposer mon compagnon, par ailleurs très « bon papa » ? Je m'attends toujours à une intervention du contremaître pour nous inciter à *augmenter la cadence*, comme on dit de nos jours. Mais non, aucune nouvelle du contremaître, que nous ne rencontrons jamais, d'ailleurs, puisque ce dernier travaille de jour. Nous avons donc continué à accomplir notre tâche à un rythme de tortue et à nous reposer sur le toit de l'édifice à contempler les étoiles chaque nuit pendant les trois ou quatre heures à passer avant le jour.

- Employé pour deux étés à la Brasserie Dow, où travaille mon père depuis des années. Mon frère Jules a eu, lui aussi, l'occasion de travailler au même endroit avant son entrée au Grand Séminaire. Ce fut sa seule expérience de travail manuel, expérience qui, d'après son témoignage, lui a servi toute la vie. Je me vois affecté à diverses tâches, notamment au chargement de wagons de chemin de fer à destination de l'Ontario avec des caisses de vingt-quatre bouteilles. Montréal est alors la capitale de la bière au Canada, si bien que les autres provinces, même nanties de leurs propres brasseries (Labatt, Carling, O'Keefe), s'approvisionnent en bière Black Horse ou Dow, ou même Champlain ou Frontenac.

Une tâche que je partage avec d'autres étudiants se révélera l'expérience de travail la plus dure de ma vie. Il s'agit d'extirper de cartons de récupération acheminés sur un tapis roulant des bouteilles vides à insérer rapidement dans les godets d'une machine fonctionnant sans arrêt et qui monte les bouteilles à l'étage supérieur où elles sont lavées. Placés face à une vingtaine de godets de largeur, en mouvement perpétuel, nous nous démenons comme de beaux diables pour ne pas laisser de godets vides. Le travail se fait dans le sous-sol de la brasserie, mal éclairé et mal ventilé. Pas le moindre arrêt possible, même pour s'éponger le front. Il fait tellement chaud dans ce réduit qu'on nous distribue régulièrement des pilules de sel pour remplacer celui de la sueur qui nous coule en permanence. Ce sont les conditions de travail de l'époque. En revanche, les brasseries ont la réputation de bien payer leurs employés. Bravo !

Par contre, une autre tâche à la même brasserie est beaucoup plus *relaxe* et nettement plus gratifiante : remplir des caisses de bois de quatre douzaines de bouteilles de bière à destination de nos soldats stationnés en Angleterre. La précieuse cargaison doit être soigneusement protégée contre les aléas du voyage, en camion, en train et en cargo, avec tous les risques liés aux divers transbordements. Nous plaçons donc les bouteilles côte à côte, en prenant bien soin de disposer un peu de paille entre chacune. Quel contraste avec la pénibilité du travail antérieur... et cela pour le même salaire. Toutefois, les semaines sont plus longues, puisque la semaine normale de travail est de cinquante-cinq heures (dix heures par jour et cinq heures le samedi), sans compter les heures supplémentaires.

En rétrospective, à l'exception de la brasserie Dow, mes premiers emplois de vacances, bien que valables du point de vue de l'expérience de travail, ne m'ont apporté que des salaires qu'on pourrait qualifier de *crève-faim*, ce qui se répercutera sur ce que j'appellerais mon niveau de vie. Heureusement, j'habitais chez mes parents, ce qui constituait un grand avantage par rapport aux jeunes de la campagne venus étudier en ville et obligés de payer leur pension. Si mes parents assumaient les frais de scolarité, pour le reste de mes dépenses personnelles, je me faisais un devoir de les assumer. Inutile de dire qu'avec un revenu personnel d'environ cinquante dollars par semaine, je ne pouvais me lancer dans de folles dépenses.

Ma situation financière s'est cependant nettement améliorée dès que j'ai travaillé en usine, ce qui a été le cas pendant mes trois années d'études à l'École des HEC. D'une part, l'effort de guerre ayant créé une forte pénurie de main-d'œuvre, les emplois sont faciles à trouver pour les étudiants et les employeurs n'ont pas les moyens de se montrer trop exigeants.

Quant aux salaires, les étudiants ne travaillent pas à rabais. Il faut toutefois se reporter aux normes de l'époque, ce qui peut sembler quelque peu surprenant pour les citoyens du XXI<sup>e</sup> siècle. Ainsi, à la Brasserie Dow, réputée offrir de bons salaires, je gagnais, si mon souvenir est exact, quelque chose comme vingt-trois ou vingt-quatre dollars par semaine. Et cela pour une semaine régulière de cinquante-cinq heures. Mais étant donné que, dans le cas des brasseries, l'été est particulièrement actif pour des raisons évidentes, cette saison amenait fatalement des heures supplémentaires, allant jusqu'à soixante-cinq ou soixante-dix heures dans une semaine. Au tarif régulier cependant, car il n'était pas question de majoration de salaire pour couvrir les heures supplémentaires. Je me souviens même d'une

semaine où le travail du samedi a débordé jusqu'à deux heures le dimanche matin. J'espère que la Providence ne m'en a pas tenu rigueur. Après tout, il s'agissait de satisfaire aux besoins « essentiels » d'une malheureuse population assoiffée !

### ***Une aventure avec les forces de l'ordre***

Dans un autre ordre d'idée, quelques amis étudiants et moi avons vécu, un samedi soir, une aventure plutôt cocasse. Nous avons été invités par un compagnon habitant Outremont. Sur le chemin du retour, à deux ou trois heures du matin, trois d'entre nous, arrêtés au coin de la rue Villeneuve et de l'avenue du Parc, discutons depuis un moment sur des sujets affectant sans doute l'avenir du monde. Surviennent deux policiers en civil, qui nous intimant l'ordre de circuler. Nous protestons avec véhémence, disant que nous sommes tout simplement des étudiants en conversation avant que l'un de nous rentre chez lui rue Villeneuve. Mais les policiers, qui sentent la bière à plein nez, insistent tellement que nous convenons de nous séparer sans plus de discussion, mais non sans avoir fourni nos noms et adresses. Pour nous, l'affaire est réglée.

Mais pas du tout ! Quelques jours plus tard, chacun de nous reçoit une citation à comparaître devant un juge de la Cour municipale. Sous l'accusation, si mon souvenir est bon, d'entrave à la circulation ou de vagabondage. D'un simple coup d'œil, le juge, constatant que nous n'avons pas l'air de criminels endurcis, ne peut s'empêcher de dire aux policiers : *Les accusés n'ont pas l'air très dangereux*. Sur quoi un des policiers, dont je me souviens encore du nom, Votero, balbutie : *M. le juge, on a beaucoup de difficultés ces temps-ci et on trouvait que ces individus avaient l'air*

*louche, à trois heures du matin.* Sur quoi le juge nous a libérés sans autre forme de procès.

J'ajoute que nous avions pris nos précautions. L'un de nous, qui courtisait la fille du maire de Montréal, Camillien Houde (et l'a épousée par la suite), s'appêtait à faire intervenir le maire pour nous libérer, rien de moins ! Mais cela ne fut pas nécessaire avec un juge qui avait une tête sur les épaules. Il faut dire, pour ceux qui n'ont pas connu la guerre, qu'à l'époque où cette anecdote se situe, Camillien Houde n'avait pas encore été emprisonné. On sait qu'il a goûté au camp de concentration de Petawawa pour s'être prononcé contre le service militaire obligatoire. Il n'a été libéré qu'à la fin de la guerre, en 1945.

### ***Le sérieux des études***

Mes années d'université ne se résument pas en travail d'été et en « batifolage ». Prenant mes études très au sérieux, j'assiste à tous les cours, ce qui représente, si mon souvenir est bon, quelque vingt-cinq heures par semaine réparties sur six jours. Il faut dire que l'organisation de l'enseignement était très différente de ce que l'on connaît présentement, où les étudiants universitaires disposent, en général, quel que soit leur domaine, d'un grand choix de cours, découpés la plupart du temps en unités de trois heures par semaine.

À la fin des années 40, tous les cours au programme sont obligatoires et comportent chacun une, deux ou trois heures par semaine. La seule distinction imposée par l'École des HEC, en deuxième et troisième années, concerne ceux qui ont pris la comptabilité comme spécialité, par rapport à ceux qui ont choisi l'administration générale, ce qui est mon cas.



Même si je ne m'orientais pas vers la profession de comptable, je suis des cours de comptabilité, ce qui me sera d'une très grande utilité dans la vie, même si, calculette ou pas, j'ai toujours eu de la difficulté à réussir mes additions. On ne peut pas être bon dans tout !

J'aimerais raconter une anecdote à ce sujet. Ayant opté pour un cours de commerce au Séminaire de Sherbrooke, mon père a poursuivi une carrière de caissier dans diverses entreprises, surtout des brasseries. – Le caissier d'une entreprise était un personnage important à l'époque. C'est lui qui distribuait la paye des employés derrière son grillage. On n'utilisait pas encore le chèque. – Or, les cours suivis par mon père étaient donnés exclusivement en anglais, ce qui dénote bien la prédominance des anglophones dans la vie économique, même du Québec. Mon père s'est donc montré fort surpris de constater que la comptabilité pouvait aussi s'enseigner en français, comme l'a fait l'École des HEC depuis ses débuts. Il faut dire que la création de l'École, à l'instigation de la Chambre de commerce de Montréal, avait été fortement influencée par les Français et que, pendant une trentaine d'années, les deux premiers directeurs ont été des Belges. Un témoignage visuel de cette situation particulière persiste dans l'architecture du très bel édifice qu'a occupé l'École pendant des années, rue Viger. L'influence européenne y est évidente.

Un bémol dans mes souvenirs : au moment où je me suis inscrit, le niveau de l'enseignement laissait à désirer si on le compare à ce qui s'enseigne actuellement à l'École des HEC, laquelle est devenue une institution d'envergure internationale. Il faut dire que la plupart des professeurs étaient là depuis de nombreuses années, parfois vingt et même trente ans. Et beaucoup de mes confrères n'avaient pas, c'est le moins qu'on

puisse dire, le goût des études. Ce qui les maintenait entre ces murs, c'est uniquement le désir de retarder le plus possible leur entrée dans l'armée canadienne. De mon côté, j'ai trouvé les études agréables et faciles et je dois avouer n'avoir jamais eu à passer de nuit à préparer des examens. Le résultat, c'est que, sans trop d'efforts, je me suis classé premier en première et deuxième années, ce que je n'avais jamais réussi à faire au collège, où je me situais quand même toujours parmi les cinq premiers.

### ***Caricaturiste au journal étudiant***

Si, en troisième année, je n'arrive que deuxième de ma classe, c'est que, au risque de négliger quelque peu mes études, j'ai consacré pas mal de mon temps à des activités parallèles organisées par mon collègue et ami, Jacques Hébert (devenu plus tard sénateur à Ottawa et décédé récemment). Hébert avait lancé un petit journal appelé *Le Caducée* ; j'y ai écrit des articles et fourni des caricatures. On en trouvera quelques exemples en annexe de ce livre. Je me souviens d'avoir écrit un éloge du vin au détriment de la bière. Les temps changent, de même que les goûts... Cela n'est pas nouveau.

J'ai illustré de caricatures un bottin de finissants de ma promotion dans lequel je me suis inspiré pour chacun du thème de sa thèse. Enfin, toujours à la demande de Jacques Hébert, j'ai réalisé des décors pour la revue annuelle des étudiants de l'Université de Montréal (*Revue Bleu et Or*), dont il était l'organisateur et le metteur en scène. Je me souviens, en particulier, d'une immense affiche que j'avais conçue en annonçant *Radio-Salada* (sic).

### ***La découverte de « l'économie politique »***

La fréquentation, pendant trois ans, de l'École des HEC m'a ouvert les yeux sur une science dont j'ignorais tout auparavant. Même si je m'intéressais beaucoup aux problèmes économiques d'un monde aux prises avec la *Grande Dépression*, ainsi qu'au problème lancinant de l'infériorité économique des Canadiens français dans leur province, j'ignorais tout de l'économie politique. Nom affecté, suivant l'exemple français, à l'étude des mécanismes et phénomènes économiques et de leur influence sur la société, aux plans social, politique, économique et même financier.

Ce domaine m'est une révélation, bien que mon professeur m'ait semblé rien moins que médiocre et quelque peu en retard sur l'évolution de la science. Il faut dire, à sa décharge, que ses études datant du début des années 20, il n'avait pas enseigné immédiatement la science économique et n'avait pas eu l'occasion de se mettre à jour. En fait, au cours des années 20 et 30, la charge d'enseigner l'économie aux HEC reviendra au grand intellectuel très connu qu'est Édouard Montpetit. Malheureusement, celui-ci prend sa retraite au moment où j'arrive à l'École.

J'avoue qu'à la fin de mes études, je suis encore indécis sur l'orientation de ma carrière et que je n'envisage pas de devenir économiste. Mais un retournement de situation va changer la donne. Alors que je songe à entamer une Licence en Sciences commerciales, Monsieur Esdras Minville, le directeur de l'École, me convoque à son bureau pour m'offrir un poste de professeur d'économie ! Le projet prévoit un complément de formation, indispensable si l'on veut rehausser le niveau de cet enseignement à l'École. Il me faudra faire deux années d'études en France, à l'Institut d'études politiques, où ont été formés mes prédé-

cesseurs, Édouard Montpetit, François Vézina et François-Albert Angers. J'accepte l'offre *subito presto* et ne l'ai jamais regretté.

J'ai appris plus tard que l'École avait décidé d'ouvrir, en troisième année de Licence, une concentration en sciences économiques et d'embaucher progressivement à cette fin quelques autres professeurs.

Le personnel enseignant comprend, outre mon ancien professeur à la veille de prendre sa retraite, un économiste de grande valeur, François-Albert Angers, qui deviendra le chef de l'équipe en formation, dont je suis le premier chaînon. C'est ainsi qu'a été créé l'Institut d'économie appliquée de l'École des HEC. Disciple assidu de l'abbé Lionel Groulx, Angers est un chef de file du mouvement nationaliste, dont il est l'un des intellectuels le plus éminent.

### ***Le mariage en vue***

Mes études terminées, je passe mon dernier été libre avant mon emploi à l'École des HEC en compagnie de mon confrère et ami Jacques Hébert. Ayant un grade de lieutenant, ce dernier, responsable des cuisines du camp militaire de Farnham, m'offre un emploi de quelques semaines à titre d'aide-cuisinier. Même si le conflit mondial est terminé, le camp militaire, planifié depuis des mois, doit s'occuper des jeunes recrues d'hier.

J'apprécie ce travail, nullement désagréable puisque nous jouissons d'un séjour à la campagne rémunéré, ce qui n'est pas à dédaigner pour un jeune citadin comme moi. Le camp terminé, Jacques Hébert, qui dirige une sorte de troupe de scouts hors-la-loi, les S.A.B. (*scouts à Benoît*), organise, avec un certain nombre de membres du groupe, un voyage dans le Bas-du-Fleuve, sans objectif précis. Il m'invite à me joindre

à eux. Partis sur le pouce, en groupes de deux ou trois, nous nous sommes donné rendez-vous au Bic. Personne ne connaît l'endroit, mais en consultant la carte du Québec, nous avons trouvé le nom amusant. Or, nous sommes tombés, sans trop le savoir, sur un endroit très agréable. Nous plantons nos tentes sur l'Île au Massacre, accessible à pied sec à marée basse. On sait que l'endroit, peu connu à l'époque, est devenu depuis une place de villégiature fort recherchée.

Après quelques jours de *farniente*, à court d'argent, que faire, sinon chercher du travail ? Le groupe décide de traverser le fleuve et d'aller chercher un emploi à Baie Comeau. Sitôt arrivés, nous nous adressons à la *Quebec North Shore Paper Company*, usine de papier journal. Nous sommes embauchés sur-le-champ, tous les huit, pour débiter le lendemain à un salaire dont j'ai oublié le montant, mais tout à fait convenable. Il faut dire qu'à la fin de la guerre, la main-d'œuvre est très rare, les soldats n'étant pas encore tous revenus d'Europe. Les entreprises ne peuvent pas faire les difficiles. Ainsi, nous voilà travaillant sur la *flume*. Chacun, debout en équilibre sur des trottoirs flottants en bois, s'efforce d'acheminer à l'aide d'une longue gaffe des billots de bois vers des machines déchiqueteuses.

Ici prend place un incident qui aurait pu se révéler décevant et qui marquera ma vie. Avant mon départ pour le Bic m'était parvenue une invitation pour assister au mariage de ma cousine Jacqueline Lanctôt, à Sherbrooke. J'avais appris que je retrouverais parmi les invités une demoiselle du nom de Jeanne d'Arc Julien. Celle-ci s'était montrée, à l'Hôtel-Dieu de Montréal, l'infirmière dévouée de tante Rachel, la mère de Jacqueline. L'ayant beaucoup appréciée, ma tante l'avait invitée au mariage de sa fille. Or, étant donné que, mes études terminées, je songeais sérieusement à



Notre première rencontre, Jeanne d'Arc et moi

fréquenter les jeunes filles, je m'étais dit : *Quelle chance inespérée ! Je vais téléphoner à Mlle Julien et l'inviter à m'accompagner au mariage.* Et c'est ainsi que j'ai abandonné le groupe d'amis de Baie Comeau pour revenir dare-dare à Montréal à temps pour la cérémonie.

En fait, cette jeune fille ne m'était pas totalement inconnue. Je l'avais rencontrée un dimanche après-midi à Saint-François-de-Sales deux ans plus tôt. C'est ma cousine Marthe Bureau, consœur infirmière de Jeanne d'Arc, qui me l'avait présentée. Elle m'avait beaucoup plu mais il n'y avait pas eu de suite, puisque j'avais décidé de ne pas fréquenter assidûment de jeunes filles avant la fin de mes études. Or, voilà que, mes études étant terminées, le hasard me donnait l'occasion de renouer connaissance. Mais suprême déception ! Je m'étais figuré qu'en arrivant un couple de jours d'avance – le mariage avait lieu le premier samedi de septembre –, il me suffirait de téléphoner à la jeune fille pour que nous puissions nous rendre



Le temps des fiançailles

ensemble à la cérémonie. Dans ma grande candeur, je n'avais pas pensé que la jeune fille en question aurait pu se trouver un autre chevalier servant.

La semaine suivante, j'ai décidé de téléphoner à Jeanne d'Arc Julien pour lui proposer un rendez-vous en souvenir de notre première rencontre à Saint-François-de-Sales. Ce fut le début d'une idylle qui a duré deux ans et qui s'est terminée par une apothéose, notre mariage, le 28 juin 1947.

Je n'ai jamais regretté mon choix. Avouerais-je ici une chose que je n'ai jamais vraiment communiquée auparavant ? En plus de la trouver très jolie et enjouée, d'admirer ses qualités de distinction et de générosité, je voyais Jeanne d'Arc comme une femme « forte », peu craintive face à l'avenir, sûre d'elle, avec un bon sens de l'organisation. Ces traits de caractère me paraissaient de nature à compléter ma propre personnalité, sans doute non dépourvue de qualités, mais minée par un terrible complexe d'infériorité. L'avenir a été garant du fait que Jeanne d'Arc m'a toujours apporté un

soutien indéfectible dans ma carrière, au point de se sacrifier elle-même pour faciliter ma réussite.

### ***Le début de ma carrière***

Embauché par l'École des HEC pour devenir professeur de sciences économiques – appelées à l'époque « économie politique » –, je reçois un salaire de 2 000 \$ par année, avec une augmentation annuelle de 100 \$. À l'époque, l'École n'est pas indépendante, et relève du gouvernement, plus précisément du Secrétariat de la province.

Pour parfaire ma formation, il est entendu que je consacrerai deux années à Paris, avec plein salaire, études que j'aurai à compléter par une année aux États-Unis. Or, la guerre terminée depuis peu, il n'est pas question d'aller tout de suite en France, à peine libérée de l'occupation de l'Allemagne nazie qui a sévi depuis 1940. Les journaux parlent d'un pays en état de désorganisation avancée, tant sur le plan politique que social et économique. On y redoute surtout la prise du pouvoir par le parti communiste, paré après la guerre d'une sorte d'auréole, puisqu'il s'est illustré, durant le conflit, dans les mouvements de résistance à l'occupation nazie. Sans compter que l'U.R.S.S. sort, elle aussi, de la guerre avec le titre de grande puissance mondiale, malgré la perte de millions de citoyens et la destruction d'une bonne partie de son économie.

Je passe donc deux années à titre d'assistant de recherche de M. Angers, le directeur du Service de Science économique (1945-1947). C'est un bourreau de travail. J'en ai un aperçu à l'occasion d'une recherche statistique sur les industries manufacturières du Québec depuis les débuts de la colonie jusqu'en 1945. Mon patron a été chargé de cette compilation, qui devra servir à alimenter d'éventuels collaborateurs chargés de



donner une série de conférences préalables à une publication sur les industries manufacturières. Cet ouvrage sera le cinquième de la série *Notre milieu*, qui comprend déjà des publications sur l'Agriculture, la Forêt, les Pêcheries et les Mines. Dans ces cas, les statistiques avaient été compilées après les conférences et publiées en annexe. Mais pour l'industrie manufacturière, on a voulu inverser le processus et préparer les séries statistiques d'abord, de façon à ce que les conférenciers puissent s'en servir.

Ces recherches statistiques avec M. Angers dans de vieux ouvrages remontant au XVII<sup>e</sup> siècle posaient des problèmes de continuité des données à peu près insolubles. Car comment comparer, par exemple, le travail des industries de l'acier de 1945 avec celui de ses prédécesseurs, les forgerons de 1660 ? Ou encore celui des meuneries contemporaines avec celui des moulins à farine du XVII<sup>e</sup> siècle ?

Nous nous échinions, en conséquence, sans tenir compte de l'heure ni du jour de la semaine, à tenter de présenter des séries statistiques cohérentes. Je me souviens d'un jour où nous avons travaillé toute la journée du samedi jusqu'à deux heures le dimanche matin. M. Angers, infatigable, avait absolument voulu régler un problème technique dans sa recherche. Et pour moi, de toute façon, il s'agissait d'une bonne école de rigueur et d'endurance.

Pour d'obscures raisons, les conférences en question n'ont jamais eu lieu, de sorte que les statistiques sur lesquelles M. Angers et moi avons peiné pendant des mois sont restées longtemps sur les tablettes. Ce contretemps n'a pas empêché M. Angers de les publier plusieurs années plus tard, en les accompagnant d'une longue introduction décrivant la démarche. Cela en dépit du fait que la brochure, publiée en 1966, était basée sur des statistiques qui, elles,

s'arrêtaient en 1943. Elles n'avaient plus qu'une valeur historique, sans plus.

À part cette fastidieuse compilation statistique, je n'ai gardé aucun souvenir marquant de mes activités professionnelles pendant cette période de transition. Par contre, des événements significatifs donnent à ma vie privée un tournant décisif.

### *Les « fréquentations »*

Durant ces deux années d'apprentissage de ma profession, je fréquente assidûment celle qui deviendra mon épouse. Mon choix était déjà fait, de sorte que pendant deux années, je n'ai pas eu d'autres « blondes » ; tout au plus ai-je accompagné à quelques reprises des jeunes filles à des réceptions, notamment la fille du secrétaire de l'École, M. Sainte-Marie, ainsi qu'une autre appelée Thérèse, sœur d'un confrère de classe. J'ai appris plus tard que cette dernière était entrée chez les religieuses. J'ignore s'il y a eu relation de cause à effet ...

J'ai déjà décrit dans quelles circonstances j'ai connu Jeanne d'Arc et comment le hasard nous a permis de nous rencontrer de nouveau deux ans plus tard et d'amorcer des relations suivies qui ont abouti à une demande en mariage. Jeanne d'Arc habitait alors chez ses parents, rue Saint-Vallier. J'habitais chez mes propres parents, rue Châteaubriand, à quelques pas de la rue Saint-Vallier.

Je ne savais pas à ce moment-là – Jeanne d'Arc me l'a appris plus tard – qu'elle avait été fiancée à un médecin de l'Hôpital Sainte-Justine, où elle avait fait ses études. Ce médecin était originaire d'un petit village acadien du Nouveau-Brunswick et avait manifesté son intention d'aller pratiquer sa profession dans son pays natal après avoir obtenu son doctorat. Il l'avait

invitée là-bas pour quelques jours afin de lui permettre de connaître non seulement sa famille mais aussi le quartier dans lequel ils devraient s'installer. La démonstration semble avoir été suffisante pour convaincre Jeanne d'Arc, Montréalaise invétérée, de la peine qu'elle aurait à s'habituer à vivre dans ce milieu, loin des siens. D'où la rupture des fréquentations.

Jeanne d'Arc exerce sa profession d'infirmière en service privé, ce qui lui donne une meilleure rémunération qu'à l'hôpital (10 \$ par jour). À ce propos, elle a eu l'occasion d'accompagner une dame fortunée qui allait se faire traiter à la fameuse clinique Mayo aux États-Unis, soi-disant à New York. Le voyage s'était fait en voiture avec chauffeur et la malade s'était fait accompagner de son médecin et de son infirmière. Rien de moins !

J'ai encore une abondante correspondance datant de la période de deux à trois semaines qu'a duré ce voyage et qui révèle une série de quiproquos sur la destination du groupe. J'appris d'abord que la malade n'allait pas se faire soigner à New York mais dans l'État de New York, à Rochester. Autre correction : j'appris quelques jours plus tard que la clinique Mayo n'était pas à Rochester N.Y. mais à Rochester, Minnesota. Un écart d'à peu près mille milles entre les deux destinations !

Durant cette période de deux ans (1945-1947), pour diversifier ses expériences et changer d'atmosphère, Jeanne d'Arc a travaillé dans le service d'urgence d'une industrie, en l'occurrence la *Canadian Vickers*, un chantier naval de Montréal qui fabriquait en série des cargos pour remplacer ceux qui avaient été coulés pendant la guerre. Au cours des quelques mois où elle y a travaillé sous la direction d'un médecin de langue anglaise – alors qu'elle-même ne savait à peu près rien de cette langue –, elle a été témoin de bles-

sures toutes plus horribles les unes que les autres. Elle a acquis sur ce chantier une expertise dont la famille profiterait plus tard, celle d'extraire sans douleur des poussières dans les yeux.

Nos fréquentations, qui ont duré deux ans, se bornent principalement, selon la coutume, à des visites au domicile de Jeanne d'Arc. Rarement avons-nous consacré quelques soirées au cinéma ou, suprême luxe, à des concerts d'été au Chalet de la montagne. Pas question de boîtes de nuit ni de *clubs*, considérés par nos deux familles comme des endroits peu recommandables.

Mon futur beau-père et ses garçons, et parfois les filles, sont de fervents joueurs de cartes, de même que les beaux-frères. Ils me prient souvent de me joindre à eux. J'accepte quelques fois, pour leur faire plaisir. Mais j'en viens à refuser les invitations, étant donné que Jeanne d'Arc elle-même déteste les cartes, tout comme moi. Nous avons couru le risque de nous faire taxer de vouloir faire bande à part. Mais la famille a fini par s'y habituer, surtout après notre séjour en Europe.

En réalité, après notre mariage, nos visites chez ma belle-famille seront beaucoup moins fréquentes que celles des beaux-frères et belles-sœurs. L'une des raisons en sera notre séjour de deux ans en Europe. Absence un tant soit peu comblée par une correspondance allant bon train de part et d'autre. L'autre raison, c'est qu'au lendemain de notre retour d'Europe, nous nous installerons à Ville Saint-Laurent, alors que les belles-sœurs et beaux-frères habitent tous à proximité des parents. Au surplus, je n'ai pu me payer une automobile que plusieurs années plus tard. Prendre l'autobus avec notre famille naissante n'encourage pas les déplacements.

## ***Le mariage avant l'Europe***

À un moment donné, estimant que nous nous connaissions suffisamment, nous décidons de nous marier et cela, avant mon départ pour la France, ce qui permettra à Jeanne d'Arc de m'accompagner dans cette aventure, peu fréquente en cette époque d'après-guerre. L'été de 1947 et le début de l'automne ont été consacrés à la préparation de notre séjour, qui durera deux ans. Même si fin octobre 1947, la guerre est terminée depuis plus de deux ans, on nous avertit que la France souffre de pénurie générale, affectant logement, nourriture, vêtements et linge de maison. La récolte de l'été 1947, particulièrement mauvaise, nous oblige à emporter des aliments. Enfin l'inconnu ! Cette situation ne manque pas d'inquiéter mes beaux-parents, qui nous déconseillent fortement de tenter cette aventure. D'autant plus que la France est aux prises avec des troubles sociaux : grèves générales, démissions répétées des gouvernements. Et même participation des « méchants » communistes au pouvoir. Mais rien de tout cela ne peut nous arrêter, ni Jeanne d'Arc ni moi. À nous l'aventure ! Et nous ne l'avons jamais regretté. Les détails de cet inoubliable séjour en Europe font l'objet du chapitre suivant.

Notre mariage a lieu le 28 juin et notre départ pour l'Europe est fixé à la fin d'octobre, si bien qu'il nous faut trouver à nous loger temporairement. Pas question d'habiter chez mes parents. Et encore moins chez mes beaux-parents, qui hébergent encore cinq ou six enfants. Mais la chance nous sourit, en dépit d'une disette aiguë de logement à Montréal, attribuable évidemment à la guerre.



Le jour de notre mariage, 28 juin 1947

Une amie de Jeanne d'Arc nous offre pour un prix raisonnable un logement de trois pièces rue Saint-Denis, et cela pour quelques mois. Le logement semble agréable et plutôt propre. Mais quelque chose me *chicote*. Le plancher de bois franc verni est d'une saleté repoussante. N'écoutant que mon courage et mon enthousiasme de disposer d'un logement à nous seuls, je me mets à nettoyer le plancher à fond, le grattant vigoureusement à tel point qu'au bout de quelques jours de travail, sa couleur a changé : il est beaucoup plus pâle avec sa belle cire neuve. C'est alors que je me rends compte que, dans ma naïveté, j'ai vraiment travaillé à fonds perdu, ne pouvant profiter des fruits de mon dur labeur que quelques semaines tout au plus. Quelle leçon ! Ce sera notre première expérience de vie de ménage dans un logement.

Se pose aussi la question du voyage de noces. Juste avant un séjour d'études en Europe, je ne souhaite pas y consacrer trop d'argent. Voilà pourquoi nous nous entendons pour faire deux voyages. D'abord un séjour d'une semaine à Saint-Jean-Port-Joli, dans une auberge qui vient d'ouvrir et qui offre de petits cottages au bord de la mer. C'est dans l'un d'eux que nous nous installons pendant la semaine, en prenant nos repas à la salle à manger de l'auberge. Cuisine excellente ! L'autre voyage de noces est plus original. Nous avons décidé de faire à bicyclette le trajet de Montréal au Lac Supérieur, près de Saint-Jovite, où mes parents ont loué un chalet pour l'été. Ayant franchi vaillamment la distance de Montréal à Saint-Jérôme, nous renonçons à franchir à bicyclette les montagnes qui s'étendent jusqu'au Lac Supérieur et décidons de prendre le train, tout bonnement. Le retour se fait par le même moyen. Au diable la dépense !

## *Les préparatifs pour l'Europe*

Nous consacrons le reste de l'été et le début de l'automne aux préparatifs en vue de notre séjour en Europe. Pour la traversée de l'Atlantique, il n'est pas encore question d'avions en 1947. Les vols commerciaux ne débiteront que plusieurs années plus tard. C'est donc sur un paquebot que nous embarquerons. Justement, en août 1947, la *Canadian Pacific Steamship Line* annonce la reprise d'une liaison pour passagers entre Montréal et Liverpool pour la première fois depuis le déclenchement de la guerre en 1939. La liaison avait été interrompue lorsque les paquebots avaient été réquisitionnés pour le transport des troupes, comprenant de deux à trois mille soldats, et il avait fallu plusieurs mois pour leur redonner leur configuration d'avant la guerre.

Pour revenir aux bagages, il faut s'imaginer tout ce qui semble indispensable pour un séjour de deux ans dans un pays dont on nous dit qu'il manque de tout : linge d'été, linge d'hiver, draps et couvertures, serviettes, etc. On nous a également conseillé d'emporter de la nourriture, à cause du rationnement des denrées alimentaires. Il ne faut pas non plus oublier de linge de bébé, car Jeanne d'Arc est enceinte de deux mois à notre départ, et la naissance aura vraisemblablement lieu en France. Le résultat, c'est que, outre une énorme malle-paquebot, nous emportons plusieurs valises et trois caisses en bois chargées de denrées diverses : sucre, farine, pâtes alimentaires, conserves de fruits et légumes, lait en poudre, etc.

Au niveau financier, il nous faut prévoir un minimum d'argent liquide pour le début du séjour. Il s'agira de remplir régulièrement la tirelire par la suite. Étant donné que mon salaire sera versé par l'École des HEC, il a été convenu que mes chèques seront envoyés



à mon père, qui les déposera dans mon compte à Montréal. Ce dernier trouvera alors les moyens appropriés de me faire parvenir les fonds nécessaires. Ces opérations seront la cause de quelques mésaventures dont je parle dans le prochain chapitre.

Nous voilà enfin prêts pour la grande aventure !



Départ pour Paris sur l'*Empress of Canada*, 1947.  
Jeanne d'Arc et moi à gauche.

## **Séjour d'études en Europe 1947 - 1949**

### ***Pénible mais exaltant***

Bon ! ça y est. Nous voici en route pour les « vieux pays », embarqués à Montréal avec armes et bagages sur l'imposant *Empress of Canada* (20 000 tonnes) à destination de Liverpool.

Ce départ de notre ville offre à nos parents et amis l'avantage de venir nous saluer. Selon la coutume, les passagers, munis chacun de ces longs rubans de papier coloré qui servent à décorer les salles de fête, les lancent aux personnes rassemblées sur le quai de départ. Si bien qu'au fur et à mesure que le paquebot s'éloigne lentement du quai, les rubans se brisent, symbolisant la coupure des liens qui nous rattachaient à nos proches. Cérémonie particulièrement émouvante, accompagnée de beaucoup de larmes versées de part et d'autre.

Notre décision atteste, il est vrai, un certain goût de l'aventure. Les nouvelles d'Europe sont très mauvaises. Partout, on parle de révolution, de pénurie alimentaire, etc. En France, où nous allons, Charles de Gaulle, chef d'un gouvernement de coalition, a été

forcé de faire entrer des communistes dans son cabinet, opération de nature à inquiéter beaucoup de Canadiens, dont les parents de Jeanne d'Arc. Aussi nous ont-ils fortement déconseillé de partir, d'autant plus que Jeanne d'Arc est enceinte de deux mois. Mais mon épouse n'a pas hésité une seconde : elle est prête à m'accompagner, probablement jusqu'au bout du monde s'il le fallait.

### ***La traversée***

Nous voici donc voguant sur le Saint-Laurent. Une fois installés dans notre modeste cabine à lits superposés – rien à voir avec les luxueux paquebots récents de 70 000 et 110 000 tonnes ! –, nous nous offrons un petit somme pour nous reposer des fatigues du départ. En fait, nous avons dormi tout l'après-midi de sorte qu'à notre réveil, l'*Empress* se trouve déjà engagé dans le golfe du Saint-Laurent. Nous avons manqué le magnifique spectacle des deux rives du fleuve, ce que nous avons regretté amèrement.

La traversée durera sept jours. On est loin du *Queen Élisabeth II*, qui fera plus tard la traversée New York - Southampton en quatre ou cinq jours. Aussitôt le golfe du Saint-Laurent franchi, la mer devient tellement agitée que beaucoup de passagers souffrent du mal de mer. C'est le cas de Jeanne d'Arc, qui est restée couchée dans la cabine la plus grande partie de la traversée, à ne manger que du bout des dents. Quant à moi, ayant heureusement le pied marin, je passe de longues heures sur le pont à admirer la mer démontée et à voir le paquebot, de dimensions assez considérables, danser au gré des énormes vagues de l'Atlantique Nord. C'est là que nous apprendrons que, sans le savoir, nous avons choisi de faire la traversée au pire moment de l'année. Enfin, une fois arrivés à bon port à Liverpool,

nous sommes encore loin de notre destination finale, Paris.

La suite du voyage se fait en plusieurs étapes. Après le train, très peu confortable, entre Liverpool et Londres, il nous faut traverser une bonne partie de la ville avant d'aller prendre le train pour Douvres. Nous constatons l'étendue des destructions subies par Londres au cours des raids aériens de l'aviation allemande. Deux années ont passé depuis l'Armistice, et pourtant, la reconstruction de la ville n'est guère avancée. Impressionnant pour des Nord-Américains qui ont passé tout ce temps à l'abri d'une telle catastrophe.

Nous traversons une ville à peu près déserte, en ce dimanche matin, à bord de l'un de ces fameux taxis londoniens capables de transporter nos nombreux bagages. En plus de la malle-paquebot et des valises contenant deux garde-robes, nous avons plusieurs caisses de provisions destinées à pallier la pénurie générale de nourriture.

À Douvres, nous embarquons à bord du traversier qui franchit La Manche en une heure et quart. Sitôt hors de l'abri du port, le traversier se met à danser sur les flots, et une bonne partie des passagers se vident l'estomac soit en se penchant par-dessus le bastingage, ou en utilisant une des nombreuses bassines que des matelots avaient eu la précaution de disséminer un peu partout sur le plancher du bateau. Là aussi, Jeanne d'Arc a été malade et je me suis contenté de suivre le spectacle.

Arrivés à Calais, avant de prendre le train pour Paris avec tout notre « barda », il nous faut passer à la douane. Le douanier n'a visiblement pas le goût d'examiner tous nos bagages, mais il est intrigué par les caisses de bois contenant nos provisions. Il me demande laquelle je veux ouvrir. Je lui désigne aussitôt une caisse bien encerclée où j'ai remarqué une sorte de

ligne rouge entre deux planches. Une fois ouverte, la caisse nous révèle une catastrophe survenue au cours de l'un des nombreux transbordements. Une boîte de métal contenant quatre livres de confiture de fraises s'est ouverte, déversant son contenu un peu partout sur des sacs de farine et de sucre, sur des paquets de riz et de spaghetti. Le douanier n'a fait ni une ni deux, il m'a demandé de refermer la boîte au plus vite !

Sur le bateau, nous avons fait la connaissance de plusieurs Canadiens, en voyage d'études, eux aussi, qui vont devenir nos amis durant deux ans et même, pour certains, durant plusieurs années après notre retour. L'abbé Mathieu, un ami de Jules, ainsi que plusieurs médecins renouent avec la tradition d'un complément de formation à Paris. On compte parmi eux deux oto-rhino-laryngologistes, les docteurs Demers et Langevin, deux psychiatres, les docteurs Genest et Côté, un chirurgien, le docteur Beauchamp, et plusieurs généralistes, dont les docteurs Domingue, Prince et Laurin. La plupart de ces médecins sont mariés, sans enfants. Ils sont plus âgés que moi, ayant terminé leurs études plusieurs années avant la fin de la guerre. Eux aussi avaient dû différer leur perfectionnement à Paris et se proposent également de compléter leur formation aux États-Unis.

### ***L'arrivée à Paris***

C'est avec une émotion bien compréhensible que nous arrivons à Paris au terme de notre long périple. Comme c'est le soir cependant, nous n'avons pas vu grand chose ni dans la campagne environnante, ni dans Paris, où nous aboutissons à la gare Saint-Lazare.

Avant le départ, on nous avait donné des noms de Canadiens à contacter. Parmi eux, Jean-Paul Geoffroy, un permanent de la CSN et son épouse, que Jeanne d'Arc connaît bien, ainsi qu'un certain M. Beaupré, conseiller au consulat canadien, dont Jeanne d'Arc connaît l'épouse. Yvon Blanchard, étudiant en philosophie, habite le même hôtel que nous avec son épouse. À son retour au Canada, il enseignera la philosophie à l'Université de Montréal.

Nous nous installons sans tarder à notre hôtel après avoir contacté le docteur Julien, un cousin de Jeanne d'Arc, qui a pris soin de nous réserver une chambre, et nous prenons un peu de repos. Plusieurs compagnons canadiens sont logés au même hôtel, l'*Orléans Palace*, qui n'a de palace que le nom, mais ce n'est qu'un refuge temporaire. Chacun se cherchera par la suite un petit appartement pas trop cher mais accueillant. Toutefois, à Paris, les appartements disponibles sont à peu près inexistantes. Ou hors de prix. Tous les Canadiens ne disposent pas des mêmes ressources financières. D'une façon générale, les médecins sont en mesure de se débrouiller. Car si abandonner leur pratique professionnelle va les priver de revenus, ils ont généralement économisé assez d'argent avant leur départ pour ne pas connaître la gêne.

Pour ma part, je me considère chanceux. Outre les économies amassées au cours de mes premières années de travail aux HEC, je continue à recevoir mon salaire régulier, disposant « royalement » de 2 000 \$ par année. Certains de nos compagnons, par contre, devront se contenter de bourses d'études pouvant varier entre 1 200 et 1 800 dollars annuellement.

Ce qui facilite les choses au départ, c'est que les étudiants canadiens ont accès aux repas de la Maison Canadienne, même s'ils n'y habitent pas, comme c'est le cas de tous les couples mariés. Faisant partie de la

Cité universitaire, la Maison Canadienne est située tout près de l'*Orléans Palace*, ce qui nous permet d'y aller facilement à pied. La cuisine, approvisionnée, semble-t-il, par des rations de l'Armée américaine, est quelconque, mais les repas sont très peu chers. Rapidement lassés de cette cuisine, et grâce aux réchaud et bouilloire que nous nous étions achetés, nous préparons nos repas dans notre chambre d'hôtel, grâce en partie aux provisions apportées dans nos bagages.

On pourrait raconter toute une série d'anecdotes sur cette période de notre séjour et évoquer les trésors d'imagination déployés pour varier nos menus. Un de nos amis s'était mis en tête de fabriquer des beignes. On peut s'imaginer ce que cela pouvait représenter de les faire cuire dans la chambre d'hôtel et d'étaler les beignes une fois cuits sur le lit préalablement garni de papier journal pour absorber le surplus d'huile.

Pour ne pas être en reste, Jeanne d'Arc propose de faire un gâteau, disposant pour la recette d'une bonne partie des ingrédients apportés dans nos bagages. Comme il n'est pas question de faire cuire le gâteau dans notre chambre d'hôtel, Jeanne d'Arc en confie la réalisation à une pâtisserie située juste en face de notre hôtel. Lorsqu'à la fin de l'après-midi, nous prenons livraison du délicieux gâteau encore tout chaud, quelle ne fut pas notre surprise de constater que le pâtissier avait substitué à la farine blanche fournie par Jeanne d'Arc la farine grise qui était la seule que l'on pouvait trouver alors à Paris. Nous n'avons pas eu le courage de protester auprès du lui. Le pâtissier avait dû, le *pôvre*, se priver de farine blanche depuis des années !

En principe, cuisiner dans notre chambre est interdit. En pratique, beaucoup de gens le font et le propriétaire de l'hôtel ferme les yeux. Il n'en vient à protester que quand les plombs sautent, autrement dit,



lorsque la consommation excessive d'électricité dans les chambres a raison des fusibles de l'immeuble.

### ***Le rationnement***

Toute la durée de notre séjour a été marquée par le rationnement des denrées alimentaires, avec un certain allègement durant les derniers mois. Plusieurs denrées ne sont absolument pas disponibles au commun des mortels, comme le beurre, le lait, etc., alors que d'autres sont limitées en quantité. On ne peut se les procurer qu'avec des coupons de rationnement. Là encore, nous avons eu de la veine. Jeanne d'Arc étant enceinte, elle a droit non seulement à des tickets supplémentaires, mais aussi à des denrées interdites aux autres, comme le lait et le beurre. Je mentirais si je disais que je me suis privé de beurre durant toute la durée de mes études.

Il faut ajouter qu'en plus des provisions apportées dans nos bagages, mon père m'envoie régulièrement des colis de denrées de toutes sortes, y compris évidemment des tablettes de chocolat, chose introuvable à Paris. Le *hic*, c'est que nous nous rendons vite compte que les colis reçus ont été ouverts et que si le reste des victuailles est intact, souvent le chocolat a disparu. Les cigarettes, m'a-t-on dit, subissent le même sort, mais comme ni Jeanne d'Arc ni moi ne fumons, nous n'avons pas connu un tel désagrément.

### ***Les questions d'argent***

La vie à Paris en ces années d'après-guerre est difficile pour les Parisiens, notamment les retraités et les titulaires de revenus fixes, qui ont vu leur pouvoir d'achat considérablement grugé par l'inflation. Il n'en

va pas de même pour les Canadiens, dans la mesure où il nous est possible d'échanger nos dollars au marché noir. Ceux qui me connaissent savent que ce n'était pas de gaieté de cœur que j'ai dû recourir au marché noir, mais il n'aurait pas été possible de vivre autrement à Paris avec nos maigres revenus.

À notre arrivée en France, le dollar canadien s'échangeait dans les banques à 230 FF (francs français, avant l'euro). Au marché noir, nous pouvions avoir de 350 à 400 FF. Le taux de change, variable, est même monté jusqu'à 530 FF. Alors tous les Canadiens, et sans doute aussi les autres étrangers, échangeaient leur monnaie au marché noir, chose qui n'était pas inconnue des autorités, qui fermaient les yeux. Ce qu'ils voulaient, c'était d'obtenir le plus de devises étrangères possible à n'importe quel coût, de façon à pouvoir financer la reconstruction du pays. Durant notre séjour, le gouvernement a d'ailleurs révisé à la hausse le taux de change officiel, mais même là, nous avions avantage à recourir au marché noir.

J'avais apporté en France quelques centaines de dollars pour faire face aux premières dépenses, mais mon père m'approvisionnait tout au long de notre séjour grâce à mon salaire des HEC déposé bi-mensuellement à la banque, montant qu'il convertissait en billets de vingt dollars qu'il m'envoyait par la poste. Pour éviter les vols, le truc était de placer dans une enveloppe un ou des billets de banque enveloppés dans du papier carbone, de sorte que même en plaçant l'enveloppe devant une lumière, on ne voyait pas la trace des billets de banque. Mais les voleurs ne manquaient pas de finesse. Ils savaient bien que si le contenu d'une enveloppe mince était opaque, c'est qu'elle contenait des billets de banque. Un billet de vingt dollars de 1947 équivaldrait à l'heure actuelle à pas loin de cent dollars.

C'est ainsi que la première enveloppe qui m'est parvenue, dûment recollée, contenait bien le papier carbone, mais le billet s'était envolé. Par la suite, mon père a changé de stratagème. Il enveloppait les billets dans des journaux qu'il insérait dans une grande enveloppe brune à l'entête d'une compagnie d'assurances, l'*Occidental Life* si je me souviens bien. Les filous n'y ont vu que du feu et ont ainsi laissé passer plusieurs dizaines d'enveloppes.

Nous avons découvert un moyen de faire de l'argent sans trop d'effort en gardant la conscience à peu près tranquille. Tout le monde d'ailleurs s'adonnait à ce trafic. Voici de quoi il s'agit. Tous les étrangers détenteurs de dollars avaient le droit d'obtenir deux cents litres d'essence, que l'on possède ou non une automobile. Il suffisait d'aller à la banque et d'échanger un billet de vingt dollars canadien au taux officiel et vous receviez, en plus, des tickets pour deux cents litres d'essence. Ces tickets pouvaient être vendus à bon prix à des Canadiens dotés d'une automobile ou plus souvent à des Français. Par exemple, j'ai vendu, par l'entremise du docteur Beauchamp, des tickets de deux cents litres pour dix mille francs français. Cette combine s'est révélée ô combien lucrative !

Le mode de financement que nous avons choisi nous a permis de passer les deux années du séjour à Paris sans trop nous priver, en faisant moult voyages et en fréquentant assidûment spectacles, théâtre, opéra, festivals, etc. Nous sommes même revenus au pays avec des épargnes de quelques centaines de dollars, ce qui représentait à l'époque un magot assez respectable.

### ***Un vrai logement***

Il faut dire que, après les six premiers mois passés à l'hôtel, nous avons eu la chance de nous loger pour presque rien. *Tannés* par cette vie à l'hôtel, nous cherchons désespérément un logement à prix abordable, d'autant que nous attendons notre premier enfant pour le mois de mai. Rendus en mars 1948, nous avons déjà visité quelques logements ou plutôt des parties de logement que les Français, la plupart du temps des veuves, sous-louaient pour pallier la misère générale. Mais la perspective de vivre bientôt avec un bébé dans un logement partagé est loin de nous sourire. Sans compter que, dans bien des cas, les occupants, éventuels locataires ou propriétaires, constatant la grossesse de Jeanne d'Arc, refusent poliment de nous louer.

Jeanne d'Arc est suivie par une sage-femme, madame Merle, extrêmement gentille, avec laquelle elle se lie peu à peu d'amitié. Un beau jour, madame Merle, mise au courant de l'inquiétude dans laquelle nous vivons, nous offre un logement de quatre pièces rue Ribera, dans le quartier bourgeois de Passy. Ce logement, meublé au complet avec toute la vaisselle, verrerie et coutellerie, était occupé par une vieille dame, mère d'un chirurgien réputé de Paris, le docteur Patel. Il se trouve que la vieille dame, victime, semble-t-il, de troubles mentaux, a dû se faire hospitaliser depuis quelque temps et pour une durée indéterminée. Son fils tient à conserver le logement, mais vu la pénurie générale, la législation française stipule que l'État est en droit de réquisitionner d'office un logement vacant pour plus de six mois. Aussi le docteur Patel tient-il à louer à des étrangers, en sachant qu'ils ne séjourneront pas très longtemps à Paris.

Par ailleurs, le médecin, peu soucieux de faire de l'argent, nous cède le logement au loyer officiel, plafonné depuis le début de la guerre – i.e. avant la spirale inflationniste. C'est donc 5 000 FF que nous avons à payer, ce qui équivaut, au taux de change, à quelque dix à vingt dollars par mois. Et cela jusqu'à la fin de notre séjour. Les Côté, eux, paient cent dollars par mois pour un logement de deux pièces.

Le seul inconvénient, c'est qu'une cinquième pièce est déjà occupée par une infirmière française, Mlle de la Fargue. Nous ne l'apercevons que rarement, étant donné la disposition des lieux. Elle dispose d'ailleurs de son propre coin-cuisine. Cette personne, dont nous ne connaissons pas le type de relation qu'elle entretenait avec les Patel, se permet d'exiger de nous un montant de 1 500 FF par mois pour l'occupation de l'appartement, outre le paiement de la totalité des factures de gaz et d'électricité, où entre évidemment sa propre consommation.

Après quelques mois de ce système, nous nous rendons bien compte que nous nous faisons exploiter. Nous refusons donc de lui verser l'allocation mensuelle et convenons d'un commun accord de partager en deux parts égales les factures de gaz et d'électricité. Jamais je n'aurais osé proposer une telle solution. C'est Jeanne d'Arc qui s'en est chargée. Mlle de la Fargue s'est résignée à accepter notre décision.

Mademoiselle de la Fargue est tellement discrète que cela nous prend plusieurs mois avant de nous apercevoir qu'elle reçoit régulièrement la visite d'un monsieur. La situation se corse le jour où elle confie à Jeanne d'Arc qu'elle s'était fait avorter. Imaginez la colère de Jeanne d'Arc, qui a cru de son devoir de faire la leçon à la demoiselle et de lui reprocher cet accroc majeur à la morale. Il faut se rappeler que nous sommes en 1948, et en France par-dessus le marché.

### ***La vie à Paris***

En dépit des quelques inconvénients mentionnés plus haut, notre séjour à Paris s'est révélé d'une richesse incomparable. L'Europe d'après-guerre nous est apparue comme un territoire d'observation sans pareil tant du point de vue des habitudes quotidiennes que des phénomènes politiques, sociaux et économiques.

En ce qui concerne la vie de tous les jours, notre situation est moins confortable que celle que nous avons connue auparavant, à cause des pénuries consécutives à la guerre toute récente : pénurie généralisée de nourriture, de vêtements, d'essence, de bois ou de charbon pour le chauffage. Pannes d'électricité régulières. Système téléphonique archaïque, qui ne marche pas la moitié du temps. Pénurie générale de taxis. Le métro, par contre, fonctionne à peu près régulièrement.

Mais tout cela, nous l'acceptons volontiers, Jeanne d'Arc et moi n'ayant jamais vécu dans le luxe. Par contre, cela ne manque pas d'affecter certains compatriotes, des médecins en particulier, qui ont vécu à l'aise avant leur départ – avec voiture, maison, etc. Les Canadiens ont tendance à se fréquenter beaucoup et à se plaindre de leurs diverses mésaventures ou de leurs accrochages avec les Français. De fait, les relations avec ces derniers sont parfois loin d'être agréables. Non seulement les trouve-t-on aigris par toutes sortes de contrariétés, pénurie matérielle, mais aussi crise morale et politique, séquelles de la guerre... mais beaucoup plus de Français qu'on ne le pense, ayant collaboré avec les Allemands, se trouvent en proie à des difficultés et vexations en tous genres au lendemain de la victoire des Forces alliées.

Pour notre part, nous trouvons le moyen d'occuper nos loisirs de façon fructueuse : défilés de mode et conférences pour Jeanne d'Arc, pendant que je suis mes cours ou étudie à la maison. Fréquentation assidue des théâtres et de l'Opéra, visites dans Paris presque toutes les fins de semaine. Pour Jeanne d'Arc, c'est une véritable explosion culturelle. Elle est entrée là-dedans avec un enthousiasme fou, à peine altéré lorsque nous est arrivé notre premier enfant en mai 1948. Pauvre Danielle, on peut dire qu'elle a été gardée très souvent pour permettre à ses parents d'aller à l'Opéra ou de faire une excursion du dimanche, à Versailles par exemple.

### ***Du tourisme à satiété***

J'évoque dans un autre chapitre nos pérégrinations en France et en Belgique. Par contre, avant la naissance de Danielle, nous nous sommes offert un voyage en Suisse. Tous les Canadiens arrivés fin octobre 1947 à Paris, assaillis par toutes sortes de contraintes, frappés par un automne pluvieux et misérable, se sont ennuyés, après quelques semaines, de l'hiver canadien. Bien sûr, Jeanne d'Arc et moi avons, comme beaucoup d'autres couples canadiens, été gracieusement accueillis dans des foyers français pour fêter Noël. Pour nous, c'était au Mans. Nous étions reçus dans une famille de six personnes. Le chef de famille était un petit industriel fabriquant des produits de terre cuite. Famille très accueillante, mais menu spartiate. Toutefois, la neige nous manquait. D'où la décision prise collectivement de passer quelques jours en Suisse. Nous voilà une douzaine de Canadiens à voyager ensemble en train. Point de chute : Sierre, dans le canton du Valais. Le séjour est prévu du 28 décembre 1947 au 5 janvier 1948. Mais suprême

catastrophe : au lieu de la neige attendue, c'est la pluie qui tombe tout au long du séjour ! Nous n'avons pas manqué de visiter quelques belles villes suisses : Montreux, Lausanne, et même Genève sous un épais brouillard qui nous bloquait totalement la vue.

Au retour du voyage, une triste nouvelle nous attend. Pendant notre absence, l'épouse d'un médecin canadien, étudiant à Paris comme nous, s'est enlevé la vie en se jetant du cinquième étage de l'hôtel de luxe *Lutetia*. On n'a jamais su la cause de cet accident, sauf qu'elle était enceinte et déprimée, se reprochant de nuire à la carrière de son mari à cause de cette situation.

Quand nous avons vu la date du retour approcher, à la fin juin 1949, nous n'avons pas voulu partir sans faire un autre petit voyage, en train et en autocar, du côté de l'Italie. Trois semaines de bonheur presque parfait avec une température magnifique. Un périple qui nous a conduits de Milan à Gênes, puis à Bologne, à Florence pour un séjour prolongé, et à Rome. Le retour s'est fait par la côte de l'Adriatique et enfin Venise.

### *Les études*

Après tout ce que j'ai écrit jusqu'ici, on pourrait croire que j'avais peu de temps à consacrer à mes études. Bien au contraire. Dès mon arrivée à Paris fin octobre 1947, j'entreprends les démarches nécessaires à mon inscription. L'année universitaire est à peine entamée. Heureusement, en France, l'année universitaire va du début octobre jusqu'à la fin juin.

Mon objectif est de poursuivre mes études en sciences économiques. Assez curieusement, aucune université ne délivre de diplôme dans cette discipline. L'enseignement de l'économie est réparti un peu partout : à la faculté de Droit, à l'École de sciences



politiques, à l'École des mines, à l'École des arts et métiers qui forme des ingénieurs. Je m'inscris à l'École des sciences politiques (sciences Po.), qui dispense une formation générale, avec un large choix de cours, comprenant l'économie politique. La concentration en économie m'attire et je suis les cours avec beaucoup d'ardeur. Je fréquente également la faculté de Droit, où le cours général en économie est donné par un excellent professeur, Jean Marchal. À part lui et quelques autres, la plupart des professeurs sont âgés (je n'ose pas dire octogénaires !) et ignorent totalement les derniers développements de la science économique. Il faut dire que, depuis 1939, la France a dû couper tous liens avec les collègues des autres pays, de sorte que les principes d'un théoricien anglais aussi important que J. M. Keynes demeurent inconnus de la plupart des professeurs français, sauf de François Perroux et de quelques jeunes. Pourtant, l'ouvrage fondamental de Keynes, *Théorie générale de l'emploi et de la monnaie*, date de 1936. Bref, dans l'ensemble, mes études à Paris ne m'ouvrent pas grands horizons. J'obtiens tout de même, après deux ans, un diplôme de l'Institut d'études politiques, après m'être soumis à un examen final qui consistait en une dissertation témoignant, de façon typiquement française, de notre culture générale. Le sujet était, tenez-vous bien, à peu près celui-ci : « Dites comment, à votre avis, on peut juger une civilisation d'après la manière de se servir du couteau et de la fourchette. » Je n'ai jamais su quelle note m'avait été octroyée pour avoir développé le mieux que je pouvais un sujet auquel j'étais à mille lieues de m'attendre.

En France, j'ai fini par apprendre bien des choses en économie, non pas sur le plan théorique mais sur le plan pratique, en observant des phénomènes peu connus chez nous : inflation galopante, pénurie généralisée des produits, marché noir ou parallèle, démoné-

tisation, etc. Une fois rentré chez nous, je suis resté abonné plusieurs années à la Sélection hebdomadaire du journal *Le Monde*, ce qui m'a permis de suivre les aléas de la politique française, laquelle n'avait rien à voir, à l'époque, avec ce qui se déroulait au Canada. Je me rappelle, par exemple, la grande instabilité des gouvernements français, dont l'un n'a duré qu'un mois ! La situation s'est stabilisée quelques années plus tard, avec l'arrivée au pouvoir du Général de Gaulle.

### ***Le retour***

Pour notre retour au Canada, nous prenons encore le bateau. Prétextant la fatigue de la fin de mes études, additionnée à celle du voyage en Italie, j'opte pour la traversée de l'Atlantique la plus longue : dix jours entre Le Havre et New York. Nous nous embarquons à destination de New York avec tous nos bagages et notre jeune enfant, sur un vieux paquebot de luxe, le *De Grasse*. J'ai un peu regretté mon choix, car nous avons trouvé la traversée fort longue par une mer trop tranquille à mon goût.

Mais l'arrivée à New York est sensationnelle. Nous sommes attendus par un groupe de parents, en plus des parents de Jeanne d'Arc, mon père et ma mère, accompagnés de mes deux sœurs, Thérèse et Suzanne, qui n'ont d'yeux que pour notre petite Danielle, âgée de quatorze mois. Outre notre monceau de bagages, nous arrivons évidemment avec des cadeaux pour tout le monde.

Un colis en particulier intrigue fortement le douanier. En pleine guerre froide entre les États-Unis et l'U.R.S.S., même ce qui vient de France, un pays soi-disant « à moitié communiste », peut être suspect. Il s'agit d'une boîte de carton très longue et étroite, contenant des tiges de blé en verre, que nous avons

trimballée avec mille soins pour éviter la casse. Le douanier, peu intrigué par nos autres bagages, nous intime l'ordre d'ouvrir le colis « suspect », et finit par esquisser un sourire de satisfaction à la vue des tiges de blé. Avait-il soupçonné une arme quelconque ? Le retour à Montréal se fait en automobile dans la joie la plus totale.

Il nous reste deux tâches importantes : trouver un lieu de séjour pour notre petite famille et, en ce qui me concerne, réintégrer mon milieu de travail après deux ans d'interruption. Comme ma tâche de professeur commencera dès le mois de septembre, il me reste quatre ou cinq semaines, mais je ne sais pas encore quels cours j'aurai à donner. Belle perspective !



## **L'enseignement et ses dérivés 1949 - 1964**

Cette période de quinze ans a été principalement consacrée à ma carrière professionnelle à l'École des hautes études commerciales (HEC), activité à laquelle se sont greffées plusieurs autres, visant à assurer la diffusion des connaissances économiques dans un milieu encore fort peu sensibilisé à ce domaine.

La pénurie d'économistes, combinée à la répulsion de beaucoup d'entre eux de s'adonner à la vulgarisation des connaissances, a beaucoup favorisé mes interventions. À la réflexion, je considère cela d'autant plus étonnant que j'ai toujours été affecté d'un certain complexe d'infériorité, ce qui m'empêchait de prendre l'initiative et de proposer mes services à qui que ce soit. Par contre, une fois qu'une invitation m'était lancée, je l'acceptais presque toujours. En d'autres termes, durant toute ma carrière – qui se révélera, il faut le dire, assez variée et marquée par une certaine suractivité –, jamais je n'ai été obligé d'offrir mes services. C'est toujours grâce à la demande de quelqu'un que j'ai été amené à développer une expertise dans le domaine de l'enseignement formel, de la culture populaire, des

conférences, des émissions de télévision ou de radio, des colloques ou assemblées annuelles d'organismes divers, des délibérations d'organismes consultatifs, etc.

C'est donc un peu à mon corps défendant que je suis devenu un commentateur de l'actualité économique, sans jamais perdre de vue, toutefois, ma préoccupation, en conformité avec mon statut d'enseignant, de former autant que d'informer. Et j'ai souvent agi sans rémunération supplémentaire, sauf à Radio-Canada ou quand il s'agissait de consultations ou de certaines conférences.

Ajoutons que lorsque les différents médias, – qu'il s'agisse de la presse, de la radio ou de la télévision – , ont besoin de spécialistes pour commenter l'actualité, ce sont généralement les journalistes qui sont mis à contribution. Dans le domaine économique, toutefois, au cours des années 50 et 60, bien peu de journalistes étaient spécialisés en économie, sauf de rares exceptions comme Claude Lemelin, au *Devoir*. Voilà, sans doute, ce qui explique le nombre d'invitations qui me sont parvenues pour commenter les événements et toutes sortes de problèmes de nature économique durant cette période précédant la *Révolution tranquille*.

### ***L'École des hautes études commerciales***

En bref, ma carrière à l'École des HEC s'est déroulée en deux périodes : de 1945 à 1964 et de 1978 à 1985.

Dès mon retour d'Europe, j'apprends que j'aurai deux cours à donner à la session d'automne 1949. Le premier cours, de quarante heures, à raison de deux heures par soirée pendant vingt semaines, est un cours d'introduction à l'économie politique. Il s'adresse à des étudiants adultes, la plupart déjà comptables ou

s'orientant vers la comptabilité, et pour lesquels la science économique est le dernier de leurs soucis. Cours élémentaire, dès lors, assez facile à donner mais qui n'en demande pas moins une solide préparation, puisqu'il s'agit de ma première expérience d'enseignement et qu'il me faut en adapter le vocabulaire de façon à vulgariser ces données scientifiques.

Je me rappelle encore l'effet de surprise que j'ai causé en entrant en classe la première fois pour me diriger vers le bureau du professeur, mes notes de cours sous le bras. Tous les étudiants semblaient m'avoir pris pour l'un de leurs camarades. Il faut dire qu'à 28 ans, j'étais plus jeune que la plupart d'entre eux, sans compter qu'alors, comme aujourd'hui d'ailleurs, on me donne toujours moins que mon âge. Ce cours-là une fois rodé, je l'ai donné pendant plusieurs années avec les retouches appropriées, sans trop de difficultés et avec un certain succès, d'après le témoignage d'anciens élèves.

L'autre cours s'adresse à des étudiants de jour ayant opté, en troisième année de licence en Sciences commerciales, pour la spécialisation en administration. Ce cours intitulé « Monnaie et Banque » est nouvellement inscrit au programme des HEC. Comme je n'ai disposé que de quelques semaines pour me préparer après mon retour d'Europe à la fin juillet, j'en suis rendu à préparer chaque cours une semaine tout au plus avant de me présenter devant mes élèves. J'exagère à peine en disant cela. La chose était d'autant plus périlleuse que je n'avais jamais reçu moi-même de cours sur ce sujet. J'avais bien suivi à Paris un cours sur les systèmes monétaires, mais il s'agissait des systèmes européens, très différents des nôtres. On sait que nos banques se sont inspirées du système britannique, plus précisément écossais. C'est pour cela, d'ailleurs, que la plupart des présidents de banque du Canada, à l'é-

poque, portent des noms écossais. Il y a pléthore de McIntosh, McDonald, McTavish, McBride, Fraser, etc.

Me voilà donc astreint de bâtir mon cours de toutes pièces. Je pense y avoir réussi assez bien à force de travail. Cela me permet de me familiariser par le fait même avec le système bancaire américain, constitué alors d'environ 15 000 banques locales. Ce qui constitue un progrès puisque, avant la grande dépression des années 30, on en dénombrait 30 000. En réalité, le système américain est bien différent du nôtre, puisque nous disposons d'à peine une dizaine de banques, dotées cependant de nombreuses succursales. Le système américain s'était développé dans la plus grande anarchie, surtout à l'époque de la ruée vers l'Ouest. C'est l'esprit « cowboy » qui prévalait. Par exemple, des commerçants de l'Est, dont les affaires éprouvaient des difficultés, au lieu de recourir à la faillite, se réfugiaient dans l'Ouest, créaient une banque et accumulaient des dépôts qui leur servaient à rembourser leurs dettes.

Il m'est arrivé aussi de donner un cours sur les finances publiques. Là encore, jamais je n'avais suivi de cours précisément dans ce domaine. J'avais eu, par contre, à titre de secrétaire de la revue de l'École, l'*Actualité économique*, l'occasion d'analyser chaque année les discours du budget des gouvernements fédéral et provinciaux. Ceci m'a permis de donner un cours allégé de beaucoup d'aspects théoriques, pour insister davantage sur les problèmes pratiques : dépenses publiques, impôts, emprunts, etc., le tout axé sur la réalité canadienne.

Quelques années plus tard, je suis appelé à remplacer François-Albert Angers pour donner le « grand cours » d'économie politique en première et deuxième années de licence. Il faut dire que la structure de l'enseignement n'était pas celle qui prévaut aujourd'hui.



d'aujourd'hui, où l'enseignement est découpé en morceaux d'importance égale, auxquels sont attribués des crédits. Généralement, les programmes actuels sont basés sur l'accumulation de 30, 45 ou 60 crédits sélectionnés dans une banque de cours.

À l'époque, aux HEC, il n'est pas question de crédits. Du moins en première et deuxième années, tous les cours sont obligatoires, mais de durée très variable. Étant donné l'importance de la matière, l'économie politique comporte trois heures par semaine d'enseignement pendant quatre trimestres. Quand j'ai commencé ma carrière, c'est François-Albert Angers qui donnait ce cours depuis plusieurs années déjà. Mais même s'il insistait sur les mécanismes de base de l'économie, son cours était devenu plutôt désuet. La science économique avait évolué beaucoup depuis les années 30, mais Angers, en bon conservateur et nationaliste qu'il a toujours été, n'affichait que mépris pour les nouveaux développements de la science économique, sans doute parce qu'ils provenaient surtout de pays anglo-saxons (Angleterre et États-Unis). De sorte que les étudiants sortaient des HEC en ignorant totalement les fameuses théories keynesiennes, datant de 1936, dont tous les gouvernements se réclamaient à l'époque pour justifier leurs interventions dans l'économie. On était loin de l'époque du néolibéralisme. J'ai l'impression que M. Angers se rendait compte de la désuétude de son enseignement, sans vouloir l'avouer toutefois, ce qui correspondait tout à fait à son tempérament. Voilà pourquoi il en vint à me demander de le remplacer pour donner le cours général. Ce que j'acceptai.

Ce cours général, étalé sur deux années à raison de six heures d'enseignement par semaine, couvrait l'ensemble de la matière. Je l'ai donné pendant quelques années avant d'être remplacé à mon tour par

d'autres collègues plus jeunes, avec pour formation de base des doctorats – comme ce sera le cas, par exemple, de Jacques Parizeau, Bernard Bonin et ceux qui ont suivi.

Je dirai quand même que, sans être aussi « savant » que certains de mes jeunes collègues, je ne réussissais pas trop mal dans mon enseignement, d'après les évaluations des élèves. Surtout, l'École des HEC n'avait pas, en principe, à former des économistes, mais des gens d'affaires. Malgré cela, plusieurs économistes de renom sont sortis de l'École des HEC avant même que le département d'économie de l'Université de Montréal ne s'implante solidement. En ce qui me concerne, je ne me suis jamais considéré comme un grand théoricien de l'économie, mais plutôt comme un praticien apte à interpréter les phénomènes économiques contemporains à l'aide de principes de base. Tout mon enseignement a été influencé par cette approche. Mais mon enseignement de la science économique ne s'est pas limité à l'École des HEC.

### ***L'Université de Montréal***

L'Université de Montréal m'a demandé de dispenser le soir un cours d'initiation à l'économie, dans le cadre d'un baccalauréat pour adultes. Pour plusieurs de ces étudiants, en particulier les instituteurs, ce n'est pas tant la soif de connaissances qui les motive qu'un souci utilitaire. En effet, un décret veut que, pour devenir directeur d'école dans l'enseignement primaire, un baccalauréat *ès arts* est requis. Voilà donc bien des enseignants, ayant souvent une longue expérience, obligés de s'astreindre à suivre des cours du soir, notamment en science économique, s'ils visent une promotion.

Il me revient à l'esprit quelques anecdotes au sujet de ces cours du soir. Parmi mes étudiants, j'avais quelques religieuses enseignantes en uniforme. Or, comme les règlements des communautés leur interdisaient de sortir le soir sans être accompagnées, je me trouvais quelques fois, dans ma classe, en face de deux religieuses, l'une qui suivait le cours et l'autre qui l'accompagnait... en tricotant ou en lisant.

Une autre aventure moins plaisante m'est arrivée un soir. Après avoir terminé mon cours et discuté avec des étudiants pendant un certain temps, je me suis rendu compte, une fois parvenu à ma voiture, que j'avais oublié les clés à l'intérieur. Le site étant totalement désert à cette heure tardive, impossible de trouver quelqu'un pour me dépanner. J'ai donc dû descendre à pied jusqu'à la maison pour aller chercher une autre clé. Heureusement que j'habitais Outremont à l'époque.

L'évocation de ces cours à l'Université de Montréal me rappelle un mot d'esprit d'un professeur de mathématiques assez original, qui n'avait pas une grande opinion de cette institution. Il qualifiait l'université d'« *institution de haut savoir : altitude, 750 pieds* » !

### ***Divers lieux d'enseignement vulgarisé***

Un autre sous-produit de mon enseignement aux HEC s'est développé quand le collège André-Grasset (appelé à mon époque Externat classique de Saint-Sulpice), mon *alma mater*, m'a demandé de donner un cours d'initiation à l'économie. Cette discipline avait récemment obtenu droit de cité dans l'enseignement classique. J'ai beaucoup apprécié ces heures d'enseignement qui me permettaient d'ouvrir l'esprit des jeunes collégiens sur un nouveau domaine du savoir

humain. Je puis même me vanter, à cet égard, d'avoir suscité des vocations d'économistes. L'un d'eux, Yves Rabeau, est très connu ; il est devenu professeur à l'UQAM.

Mais l'enseignement formel n'est pas la seule sorte de participation à la diffusion des connaissances économiques à laquelle j'ai été associé. Je ne fais en cela que suivre les conseils du directeur de l'École des HEC, M. Esdras Minville, qui m'avait fait une recommandation : *Vous allez recevoir des invitations d'un peu partout pour traiter de sujets économiques. Acceptez les invitations, même s'il ne s'agit pas de communications hautement scientifiques, comme on en trouve dans les rencontres de spécialistes.*

Ce n'est qu'avec le temps que je me suis rendu compte que j'ai exercé une certaine influence dans la diffusion des connaissances économiques. Je n'en veux pour preuve que la multitude d'invitations à prendre la parole devant toutes sortes d'auditoires au cours des années 1949 à 1964, année qui correspond à mon arrivée à Québec comme haut fonctionnaire.

Ainsi, en plus de mes activités d'enseignement universitaire, j'ai été amené à participer à toute une série d'événements où l'on a fait appel à ma compétence d'économiste, alors que plus tard c'est ma compétence dans le domaine du *management public* qui a été recherchée. Au cours des années 1949 à 1964, j'ai été invité, par exemple, à participer aux congrès annuels ou à des colloques spéciaux de la plupart des grandes organisations professionnelles. J'ai exhumé récemment de la masse de dossiers que j'ai accumulée au cours des années un grand nombre de textes qui révèlent la variété des auditoires auxquels je me suis adressé. En voici quelques exemples :

- ▶ D'abord, des organisations patronales : Chambres de commerce, Association des hôpitaux catholiques, Corporation des administrateurs agréés, Centre des dirigeants d'entreprise, Association des manufacturiers du Canada.
- ▶ Mais aussi des organisations syndicales ou intéressées aux relations de travail : le Congrès des relations industrielles, les grandes centrales, la FTQ, la CTCC (aujourd'hui la CSN), sans compter beaucoup de syndicats particuliers.
- ▶ Des institutions d'enseignement ou de bien-être, comme la Fédération des collèges classiques, l'Institut canadien d'éducation des adultes, l'Association des hôpitaux catholiques, le Conseil supérieur de l'éducation, les Semaines sociales du Canada.
- ▶ Des organisations professionnelles, comme l'Association canadienne des économistes, le Collège des médecins, l'Association des ingénieurs forestiers, la Société des comptables en administration industrielle, etc.
- ▶ Un autre type d'auditoire, qui peut paraître bizarre aux yeux des contemporains, ce sont les groupements religieux ou à connotation religieuse, par exemple l'Office du clergé, certaines communautés religieuses, les Journées d'études sacerdotales. et l'Association professionnelle des industriels (API), qui se faisait un devoir de s'inspirer de la doctrine sociale de l'Église.

Je ne refusais pas les invitations issues de groupes plus modestes, par exemple, des étudiants de collèges ou d'universités, des groupes d'ouvriers ou de

contremaîtres, des clubs sociaux tels le Kiwanis Saint-Laurent, le Club Richelieu, le Rotary Club, etc. Il s'agissait alors vraiment de vulgarisation.

À ces activités qui supposent une intervention devant un auditoire, il faut ajouter la rédaction de textes pour des revues diverses et même des articles de journaux, des rapports d'expertise et la participation à des émissions radiophoniques ou télévisées. Il n'est donc aucun type de médium d'information (ou de formation) auquel je n'ai apporté des commentaires ou des informations. Je crois que cette période de ma carrière, de 1949 à 1964, a été, peut-être pas la plus importante, mais la plus active. J'ai même été sollicité pour rédiger les discours de certains hommes d'affaires, peut-être en panne d'inspiration. Enfin, à deux ou trois reprises, on m'a demandé de rédiger des textes sur des thèmes économiques pour l'*Encyclopédie Grolier*.

En définitive, le seul type d'activité auquel je n'ai à peu près pas participé, c'est la consultation auprès des entreprises. Intervention qui constitue, on le devinera, un supplément de rémunération assez intéressant pour un universitaire. Mais j'ai toujours préféré opter, dans ma carrière, pour des activités d'ordre public ou communautaire. En résumé, je n'ai jamais subordonné ma participation dans certaines activités professionnelles à l'obtention d'une rémunération quelconque. Par exemple, j'ai donné à une certaine époque une multitude d'exposés lors de dîners-causeries de clubs sociaux, qui ne rémunèrent pas habituellement leurs conférenciers mais leur remettent à l'occasion un petit cadeau, du genre plume réservoir ou assiette émaillée. En réalité, les entreprises avaient dû deviner mes penchants, puisque je n'ai pas souvent reçu des demandes de service de leur part. Après tout, je suis économiste et non pas spécialiste en organisation industrielle ou commerciale.

### ***Secrétaire de L'Actualité économique***

Pour en revenir à l'École des HEC, une autre tâche qu'on m'a confiée, en marge de mon enseignement, est celle de secrétaire de l'*Actualité économique*. Cette revue scientifique trimestrielle, publiée par l'École depuis 1927, était dirigée depuis des années par mon patron F.-A. Angers à qui j'ai succédé. La tâche de secrétaire est variée. Il s'agit de recevoir les textes qui lui sont présentés pour approbation ou refus et, à l'occasion, d'en solliciter d'autres. Déclarer l'article acceptable ou non relève de ma responsabilité. Étant donné qu'il s'agit d'une revue scientifique, nous ne pouvons aller au-dessous d'un certain niveau, tant du point de vue de l'originalité du sujet que de son traitement.

Le secrétaire de la revue se voit également contraint de rédiger brièvement dans chaque numéro un ou plusieurs commentaires sur un sujet d'actualité, comme le chômage, la crise du logement, l'inflation, etc. De plus, conformément à une longue tradition, me revient chaque année la tâche de commenter les budgets des gouvernements fédéral et provinciaux. Cet exercice m'a été très instructif sur les dépenses publiques et les politiques gouvernementales qui en étaient la source. C'est ce qui m'a permis d'ailleurs, quelques années plus tard, d'accepter de donner un cours de finances publiques à l'École.

Mon travail à la revue se trouve facilité par le fait que parviennent automatiquement au secrétaire de la revue une foule de documents émanant des gouvernements, notamment du Bureau fédéral de la Statistique. Ceci me permet d'une part, de choisir les sujets à traiter et, d'autre part, de disposer de la documentation pour en traiter intelligemment. Ces documents prenaient ensuite le chemin de la biblio-

thèque. J'ai ainsi profité pendant plusieurs années d'une documentation de première main particulièrement étoffée.

Une dernière note au sujet de la revue l'*Actualité économique* qui, sans changer de nom, s'est transformée radicalement depuis quelques années. À l'époque où j'en étais secrétaire, on pouvait à bon droit discuter de la valeur de certains de ses articles. Par contre, de nos jours, avec l'évolution de la science économique et sa tendance à traduire tous les phénomènes en équations algébriques, on en est arrivé à un langage tellement hermétique que les articles ne peuvent plus être lus par des économistes « ancienne manière », comme moi. Je me permets d'ailleurs d'exprimer certaines réserves sur l'utilité de convertir les comportements humains en équations, donnant ainsi l'impression d'une exactitude et d'un déterminisme qu'à mon avis, la vie économique ne possède pas. Mais je fais sans doute *old fashion* en disant cela.

### ***Le rôle de François-Albert Angers dans ma carrière***

L'appartenance à l'École des HEC et surtout le fait d'être l'adjoint de François-Albert Angers m'ont amené une foule d'invitations de toute nature. Il faut dire qu'Angers était déjà fortement lié à la Chambre de commerce de Montréal, dont le président fut d'ailleurs à un moment donné Esdras Minville, le directeur de l'École. Il n'est donc pas surprenant que mon patron m'ait recommandé pour être le secrétaire d'un important comité de la Chambre, celui du développement économique. J'y ai travaillé quelques années.

Angers m'a aussi fait entrer dans le comité de direction de la revue l'*Action Nationale*. J'y suis resté peu de temps, n'étant pas assez « nationaliste » pour me



passionner pour les thèmes traités dans cette revue. Je me suis borné à écrire deux ou trois articles, mais M. Angers aurait préféré, je pense, que je sois plus actif. Il faut dire que la revue vivotait à l'époque. C'est lui, d'ailleurs, à un moment donné, qui la maintenait à bout de bras. Nommé directeur, il en assumait la presque totalité des articles dans certains numéros, certains sous son vrai nom, d'autres sous des pseudonymes. Mon manque d'intérêt n'a pas dû lui échapper, car, par la suite, il m'a rarement demandé de collaborer. J'étais, du reste, accaparé par d'autres tâches.

Angers m'a aussi invité à écrire une annexe au *Rapport de la Commission d'enquête sur les problèmes constitutionnels*. L'histoire de cette commission ne manque pas de piquant, et vaut la peine d'être contée. Cela remonte aux années qui ont suivi la guerre de 1939-45 à laquelle le Canada a fortement participé. Pour financer l'effort de guerre, le gouvernement fédéral a demandé aux provinces de lui concéder, temporairement, une part importante de la fiscalité. Or, la guerre terminée, le gouvernement fédéral n'a pas voulu retourner aux provinces les sources fiscales dont elles bénéficiaient auparavant, notamment l'impôt sur le revenu, prétextant que des obligations nouvelles s'imposaient à lui pour faire face à la crise économique que tout le monde appréhendait une fois les usines de guerre fermées et les conscrits revenus au pays.

Le Québec s'est opposé avec force à cette attitude et Duplessis, élu en 1944 pour remplacer le premier ministre Adélard Godbout, accusé d'avoir « vendu » la province à Ottawa, se mit à tirer à boulets rouges sur le gouvernement fédéral.

Le mouvement de centralisation des pouvoirs semblait alors inévitable au Canada, avec le consentement plus ou moins résigné des provinces, sauf le

Québec. Angers s'est mis en guerre contre le phénomène, écrivant article par-dessus article dans l'*Actualité économique*, l'*Action Nationale*, *Relations* et autres revues. Il réussit à convaincre la Chambre de commerce de Montréal du bien-fondé de la cause. La Chambre lui demanda de rédiger un mémoire de son côté, pour le présenter au gouvernement fédéral. Il faut dire que M. Angers avait une capacité de travail assez exceptionnelle et n'hésitait pas à y consacrer jours et nuits si les échéances l'exigeaient. Son mémoire sur les problèmes constitutionnels, il réussit, si je me rappelle bien, à le compléter en une semaine. Je me souviens être arrivé un matin à mon bureau, qui était situé en face du sien, et l'avoir trouvé endormi, appuyé sur sa table de travail, où trônait une boîte de *Corn Flakes* entr'ouverte. Je n'ai jamais vu de toute ma carrière un homme avec une puissance de travail aussi considérable. Ses écrits sont innombrables.

La Chambre de commerce de la province s'empara à son tour du flambeau revendicateur. Forte de ses 250 membres, une délégation se présenta à Québec au bureau de Duplessis pour le prier de s'opposer fortement à l'attitude du gouvernement fédéral. Duplessis, impressionné par cette importante brochette d'hommes d'affaires qui n'arrivaient pas à pénétrer tous dans son bureau, pourtant très vaste, ne demanda pas mieux que de s'appuyer sur cette « volonté populaire » pour étoffer ses revendications à l'égard du Fédéral.

En premier lieu, Duplessis décida, au grand déplaisir du Fédéral, de créer son propre impôt provincial sur le revenu, qui n'existait pas jusque-là. Bien plus, pour ne pas surcharger les contribuables québécois, il décida unilatéralement que cet impôt serait déductible par chaque contribuable de son impôt dû au Fédéral. C'était donc un coup de force auquel le Fédéral a dû se soumettre, bon gré mal gré. Des modi-

fications seront apportées par la suite à une mesure aussi radicale.

L'autre décision de Duplessis a été d'accepter, encore à la demande de la Chambre de commerce de la Province, de créer une Commission royale d'enquête sur les problèmes constitutionnels, qui serait le pendant de la Commission Rowell-Sirois des années 30, laquelle avait établi la justification intellectuelle de la centralisation poursuivie par le gouvernement fédéral.

M. Angers, dont le rôle avait été primordial dans toute cette affaire, n'allait pas tarder à être mis lourdement à contribution dans les travaux de la Commission et il fallait s'attendre à ce qu'il fasse appel à ses jeunes assistants pour l'aider. La Commission, présidée par le juge Thomas Tremblay, comprenait parmi ses membres Esdras Minville, directeur de l'École des HEC, et le Révérend Père Arès, directeur de la revue jésuite *Relations*. Duplessis, paraît-il, avait refusé dans un premier temps d'accorder un budget de recherche pour la Commission, mais sur l'insistance de Minville et d'Arès, il accepta finalement qu'Angers soit nommé le seul chercheur de la Commission. En fait, Angers en rédigea une bonne partie des annexes. Il m'a aussi demandé de rédiger, sous mon nom, une annexe traitant des disparités financières entre les provinces du Canada. C'est en bonne partie grâce à Minville et à Angers que le rapport de la Commission a pris tellement d'importance, malgré la résistance de Duplessis qui estimait ne pas avoir besoin de recherches pour prendre ses décisions. Il préférerait se laisser guider par les pressions politiques. Malgré tout, le rapport final comprend, avec ses annexes, quelque 1 800 pages, dont la majeure partie fut rédigée par Angers, avec l'aide de quelques collègues des HEC, dont moi.

Mais un phénomène assez curieux se produisit à cette occasion, qui permet, après coup, de déceler les signes annonciateurs de ce qui deviendra, quelques années plus tard, la *Révolution tranquille*. Comme les commissions d'enquête le font souvent, la Commission Tremblay tint de nombreuses audiences publiques dans toutes les régions du Québec. Citoyens et organismes sociaux ne se sont pas privés alors pour se défouler et exprimer publiquement leur opinion. Le plus étrange, c'est que la population n'avait pas tant le goût de discuter de problèmes constitutionnels, mais de ce qui l'affectait quotidiennement. Voilà pourquoi la plupart des mémoires présentés critiquaient vertement les politiques du gouvernement provincial, notamment dans le domaine de l'éducation, des affaires sociales, des relations ouvrières, etc. Ce qui n'avait pas l'heur de plaire à Duplessis, lequel s'en est ouvert à l'un des commissaires, le R. P. Arès (qui m'en a informé), pour lui demander de mettre la pédale douce sur les éventuelles recommandations. Mais la commission ne s'est pas laissé intimider et beaucoup de ses recommandations et conclusions ont servi de base aux réformes survenues au cours des années suivantes. Finalement, terminé en 1956, puis dûment imprimé, le rapport aboutit dans les mains de Duplessis... qui décida de ne pas le diffuser. Tout simplement ! Et de faire entreposer les milliers d'exemplaires dans les caves du Parlement. Le plus cocasse, c'est que ce sera Jean Lesage, au pouvoir en juin 1960, qui le diffusera. Le nouveau gouvernement s'était ainsi trouvé en possession d'une analyse complète et récente de la situation du Québec ainsi que de l'état des revendications de la population et cela, ironiquement, grâce aux atermoiements de Duplessis, devenu chef de l'opposition.

Quant à ma participation au rapport, elle a été plutôt mineure, et d'ordre technique. Par ailleurs, étant en contact étroit avec mon patron aux HEC, François-Albert Angers, j'ai sans doute exercé une influence sur ses textes sans qu'il l'avoue, et par le biais des nombreuses discussions que tous les économistes du département avaient avec le patron. Angers n'était pas homme à faire des concessions au cours d'une vive discussion. Mais on se rendait souvent compte, avec le temps, que ses idées avaient quelque peu évolué dans le sens de ce que nous avions exprimé.

Je veux partager ici une réflexion sur l'interaction entre des personnes d'un groupe de travail ou d'un service, qui n'ont pas nécessairement les mêmes opinions sur les grandes questions d'actualité. Il arrivait souvent à l'École des HEC que vers la fin de l'après-midi et spontanément, les collègues du département se réunissent dans le corridor en petit groupe de trois ou quatre pour échanger sur un sujet ou l'autre, pas uniquement de nature économique. Ces discussions pouvaient durer des heures, entamant largement l'heure du souper, au grand désespoir des épouses, qui voyaient les aliments refroidir et qui, parfois, se résignaient à coucher les enfants avant que ceux-ci n'aient l'occasion d'embrasser leur papa.

Je me rappelle certaines discussions homériques entre François-Albert Angers, Jacques Parizeau, Pierre Harvey, Bernard Bonin, Vely Leroy et des professeurs plus jeunes, de même qu'à l'occasion, des professeurs français en stage à l'École. Et moi, évidemment, qui n'étais pas le plus loquace, mais qui intervenais souvent pour tenter de concilier les points de vue. Malgré les inconvénients attribués à ces discussions interminables, où souvent M. Angers était le seul à défendre son point de vue, je dois dire que j'y ai acquis un sens irremplaçable de la dialectique.

Ce n'est pas au cours de la discussion elle-même qu'on peut se rendre compte si l'on a réussi à convaincre l'interlocuteur, alors que chacun défend son point de vue avec énergie. Mais par la suite, on s'aperçoit que les collègues ont modifié leur opinion, sans évidemment l'avouer ouvertement, orgueil oblige ! C'est comme cela que j'ai souvent croisé le fer avec mon patron, ainsi qu'avec mes collègues, dans des discussions que l'on pourrait qualifier du mot savant de maïeutique. Ne partageant pas les points de vue de M. Angers et parfois non plus ceux de mes collègues, j'y ai appris à développer une argumentation d'ordre à relativiser les choses. Tout cela m'a grandement servi plus tard, quand j'ai participé à des discussions sur les affaires publiques à la radio et à la télévision.

Quant à M. Angers, c'était un spécimen d'intellectuel assez rare puisque, sans refuser systématiquement ce qui était nouveau, il avait tendance à privilégier le passé et à critiquer le présent. Ce trait de caractère en faisait un adversaire redoutable dans les discussions et dans ses critiques des politiques gouvernementales. Le gouvernement fédéral en sait quelque chose et on peut affirmer une chose que peu de gens ont perçue, à savoir que M. Angers a exercé une influence dominante, quoique par personnes ou par organismes interposés, dans certains changements majeurs des politiques gouvernementales.

J'ai déjà dit que mon patron Angers, quand il ne pouvait répondre à une demande touchant une conférence à prononcer ou un article à rédiger, me demandait souvent de le remplacer, mais sans jamais me suggérer quoi que ce soit dans ce que j'aurais à dire ou à écrire. Pourtant, il savait très bien que mes convictions sur le plan économique, sans être opposées carrément aux siennes, pouvaient passablement en diverger. Par exemple, en tant que fervent défenseur de l'entreprise

privée, il se méfiait de l'ingérence de l'État dans l'économie. Pour ma part, sans être un socialiste, j'étais assez favorable au rôle accru du gouvernement dans l'économie, particulièrement au Québec, étant donné que les leviers les plus importants appartenaient à des forces étrangères : capitaux anglo-saxons d'une part, mais aussi capitaux étrangers, surtout américains.

Ceci m'incitait à proposer un rôle plus actif de l'État sous la forme d'une certaine planification du développement, incluant une association avec les entreprises privées. Ces convictions allaient m'amener quelques années plus tard à opérer un virage radical dans ma carrière, comme on le verra dans un autre chapitre.

### ***Les chemins tortueux de la popularité***

Pour décrire la société québécoise de l'époque, il faut rappeler qu'un des problèmes sociaux les plus virulents est la tension permanente entre patrons et travailleurs, phénomène qui a dégénéré à quelques reprises dans des conflits de travail majeurs, par exemple la grève de l'amiante en 1949. De leur côté, les intellectuels se trouvent souvent associés à un côté ou à l'autre. Or, pour une raison que je m'explique mal, je n'ai jamais personnellement fait partie de cet exclusivisme. Ainsi, en matière politique, on sait que je n'étais inféodé ni au Parti libéral ni à l'Union nationale. Ce qui m'a d'ailleurs valu ultérieurement d'être invité à assumer des tâches importantes tant par les Libéraux que par les Unionistes. De même en matière de relations patronales-ouvrières, sujet très brûlant à l'époque au point de susciter une fracture importante dans la société québécoise, j'ai été invité tant par des chambres de commerce que par des syndicats. J'ai été, par exemple, plusieurs années secrétaire du comité de

développement économique de la Chambre de commerce de Montréal. Mais j'ai aussi, à la même époque, été invité à plusieurs reprises par mon ami Jean-Paul Lefebvre à donner des cours au Service d'éducation de la CSN. J'ai également participé à des sessions d'étude de la FTQ, à l'invitation du président Louis Laberge. J'imagine qu'on devait me considérer comme neutre, ce qui ne veut pas dire indifférent aux problèmes sociaux. Ma contribution aux participations et échanges avec ces organismes représentatifs du milieu n'était pas de prendre parti dans un conflit quelconque, mais de décrire les mécanismes économiques fondamentaux qui sous-tendent toute vie économique.

Je me suis longtemps demandé pourquoi j'étais sollicité aussi souvent pour prendre la parole devant les membres d'organisations aussi disparates, dont les dirigeants m'étaient la plupart du temps complètement inconnus. Ce n'était pas moi qui suggérais mon nom. Je ne m'appuyais pas non plus sur un réseau étendu d'amis ou de connaissances. En d'autres termes, ma tendance au lobbying était à peu près nulle et l'est encore. À la réflexion, je me suis rendu compte que mon aptitude à la vulgarisation a joué un rôle important, car la plupart des auditoires auxquels je devais m'adresser ne comprenaient pas, ou bien peu, de spécialistes de l'économie. On pourrait même dire, assez paradoxalement, que le fait de ne pas être un grand théoricien de l'économie m'a servi. En d'autres termes, comme M. Jourdain, le personnage de Molière, qui faisait de la prose sans le savoir, je faisais de l'éducation populaire sans le savoir... ou presque. En deuxième lieu, les gens savaient, je crois, que je n'étais pas idéologiquement branché : en somme, ni de gauche ni de droite. C'est pour cela que j'étais bien vu autant des syndicats ouvriers que des organisations patronales, à une époque où il fallait quasiment faire un choix.



### ***L'Institut canadien d'éducation des adultes et Radio-Canada***

Par ailleurs, deux séries d'activités ont contribué à me faire connaître, souvent à mon insu, et m'ont valu des invitations. D'abord, mon appartenance à l'Institut canadien d'éducation des adultes (ICEA) et en second lieu, mes nombreuses apparitions tant à la radio qu'à la télévision de Radio-Canada.

C'est sur la demande pressante de Claude Ryan, alors directeur du *Devoir* et président de l'Institut canadien d'éducation des adultes (ICEA), que je suis devenu membre du comité exécutif de l'organisme. J'y ai consacré, dans les années 60, beaucoup de temps. J'en suis même devenu président une année, et c'est lorsque j'ai déménagé à Québec que j'ai été amené à le délaisser quelque peu.

L'ICEA, sous la direction compétente de la secrétaire générale, Madeleine Joubert, a joué un rôle considérable dans la *Révolution tranquille*. Non pas de façon tapageuse, mais néanmoins efficace, parce que ce rôle était neutre au point de vue idéologique, réunissant comme membres à peu près tout ce que le Québec comprenait alors d'organismes et de groupes de pression (patronat, syndicats ouvriers, institutions d'enseignement à tous les niveaux, associations paysannes, organismes professionnels, etc.).

L'ICEA était issu de la constatation d'une dangereuse sous-scolarisation de la population à l'issue de la guerre et de la *Grande Dépression*. L'industrialisation rapide du Québec pendant la guerre et ses conséquences permettaient d'affirmer que le Québec n'avait plus une vocation essentiellement agricole, comme certains se plaisaient encore à le dire. D'où la nécessité d'un rattrapage scolaire pour une partie importante de la population adulte. Se sont développées

alors toute une série d'initiatives dans de nombreux milieux tant professionnels qu'éducatifs. Et c'est l'ICEA qui a servi de centre de ralliement et de stimulant dans cette croisade. Loin de s'en tenir à proposer des programmes de retour à l'école, il encourageait la mise au point de méthodes d'enseignement et de programmes spécialement adaptés aux adultes. C'est ainsi que, dans les cours de rattrapage pour ceux qui n'avaient pas terminé leur septième ou leur neuvième année primaire, on a pu supprimer du programme traditionnel les cours d'hygiène et bienséance ou les cours de catéchisme. Le financement de l'ICEA venait en partie de ses membres mais aussi des gouvernements, notamment du gouvernement fédéral. Parallèlement à cet effort a été peu à peu conçue la réforme générale du système d'enseignement pour les générations montantes, qui prendra effet dans les années 60.

Parmi ses nombreuses activités, l'ICEA était invité à faire partie d'un comité de Radio-Canada assurant la préparation d'une émission d'affaires publiques très populaire à la télévision, *Les Idées en Marche*. Et c'est moi qui ai été délégué pour cette tâche, interrompue à mon départ pour Québec, en 1964. Cela m'a permis de connaître plusieurs réalisateurs d'émissions et leurs animateurs successifs, André Laurendeau, Gérard Pelletier, Jeanne Sauvé. Dans cette émission hebdomadaire, ma participation ne se limitait pas au choix des sujets à discuter, j'avais mon mot à dire dans le choix des invités.

Le format était toujours le même. Quatre « experts » d'opinions différentes sinon opposées échangeaient leurs idées sous la direction d'un animateur. Celui-ci était toujours le même, alors que les invités variaient d'une émission à l'autre. Ayant fait partie de ces « experts » dans au moins une dizaine de ces émissions au cours des années, j'ai fini par

développer une manière de contribuer efficacement à l'échange des idées sous une forme vulgarisée. Une telle aptitude était rarement le fait de spécialistes, lesquels, dans bien des cas, n'arrivaient pas à condenser en quelques phrases l'essentiel de leur propos. L'émission ne durait qu'une demi-heure, ce qui laissait à chaque participant à peine cinq ou six minutes en moyenne, si l'on tient compte de l'introduction et des commentaires de l'animateur. D'où une certaine frustration de ne pas avoir pu développer suffisamment son argumentation. Et cela, sans compter la participation intempestive de certains interlocuteurs. Je me rappelle, en particulier, avoir croisé le fer avec Réal Caouette ou Michel Chartrand, qui prenaient le crachoir et ne laissaient pas parler les autres. Très frustrant !

### ***A la télévision et à la radio***

Je dois ajouter que ma participation aux *Idées en Marche* avait débuté bien avant ma contribution à la préparation du programme comme délégué de l'ICEA. En effet, le bibliothécaire de l'École des HEC, lui-même président de la Société d'enseignement post-scolaire, avait suggéré mon nom aux responsables de Radio-Canada, lesquels avaient besoin d'un économiste à je ne sais plus quelle occasion. Il faut croire que j'ai donné satisfaction, puisque Radio-Canada m'a invité plusieurs fois par la suite.

Et pas seulement aux *Idées en Marche*, à *Réalités économiques* et à plusieurs autres émissions, dont j'ai oublié le nom. Celle qui me revient à l'esprit est justement celle qui a rendu René Lévesque célèbre : *Point de mire*. C'était bien avant sa carrière politique. À trois ou quatre reprises, Lévesque m'a invité à commenter un thème de politique économique nationale ou internationale. À cette émission, je me sentais à l'aise,

puisqu'elle durait une heure et que j'étais souvent le seul spécialiste invité, ce qui me permettait de développer ma pensée de façon appropriée, malgré les vigoureuses interventions de René Lévesque, qui n'avait pas la langue dans sa poche. J'ajoute que TVA, appelé alors Télé-Métropole, a sollicité mes connaissances à deux ou trois reprises dans des interviews touchant des thèmes économiques.

En plus de ces interventions ponctuelles, j'assumais une chronique économique régulière à la radio de Radio-Canada. Cette chronique, d'une durée d'un quart d'heure une fois par semaine vers cinq heures de l'après-midi, était assurée en alternance avec un autre économiste, professeur à l'Université Laval. L'émission a porté divers titres selon les années : *Capital et travail*, *Problèmes économiques et sociaux*, *La vie économique et sociale*, *Vie économique et ouvrière*, etc.

### ***Ma participation à la Révolution tranquille***

Sur le plan des contenus, à l'examen des textes que j'ai rédigés pendant la période de 1949 à 1960 (et que je possède toujours), je me rends compte d'une évolution importante qui m'a associé indéniablement à ce qu'on a appelé la *Révolution tranquille*. Les textes rédigés dans la première partie de ma carrière présentaient une vue plutôt négative de l'économie du Québec, en somme, les problèmes. Mentionnons le chômage, l'inflation, la crise du logement, les disparités régionales, la domination étrangère sur l'économie, le bas niveau des salaires, etc. Mais la *Révolution tranquille* m'a amené à présenter une vue plus positive et tournée vers l'avenir. Le point tournant, à cet égard, ce n'est pas tellement l'arrivée au pouvoir du parti libéral de Jean Lesage en juin 1960, mais, en septembre 1959, la mort de Maurice Duplessis, prototype du « monde

ancien ». Les premiers ministres qui ont succédé à Duplessis, Paul Sauvé d'abord, mort prématurément au bout de trois mois, puis Antonio Barrette, ont amorcé un revirement, mais n'ont pas pu aller très loin. C'est ce qui explique l'impact du gouvernement libéral de Jean Lesage avec ses vedettes, Paul-Émile Lapalme, Paul Gérin-Lajoie, Pierre Laporte, et surtout René Lévesque, qui a véritablement lancé le Québec sur la voie du modernisme.

En réalité, ce n'est pas le parti libéral en tant que tel qui a conçu les réformes amenées par la *Révolution tranquille*. Il n'en a été que l'instrument d'exécution, ce qui est loin d'être négligeable. Les années 50 ont été caractérisées par une activité débordante de ce qu'on pourrait appeler les forces d'opposition au gouvernement Duplessis, considéré à juste titre comme trop réactionnaire. Même si une majorité de la population votait pour le régime Duplessis, on sentait de plus en plus que la marmite s'apprêtait à éclater par l'action de la majorité des intellectuels qui trouvaient toutes sortes de moyens d'exprimer leur point de vue.

Parmi les principaux vecteurs des réformes, il faut mentionner *Le Devoir*, avec André Laurendeau, rédacteur en chef, et Gérard Filion, directeur, diplômé des HEC. J'ai d'ailleurs siégé plus tard avec Gérard Filion au Conseil d'orientation économique (COEQ), certaines revues comme *Cité Libre et Relations*, les syndicats ouvriers, notamment la CSN (qui s'appelait alors la CTCC) sous la présidence de Jean Marchand, lequel a aussi siégé au COEQ. Il faut ajouter l'Institut canadien d'éducation des adultes et Radio-Canada, dont j'ai parlé précédemment. J'ai collaboré durant les années 50 et au début des années 60 avec tous ces individus et organismes et beaucoup d'autres. Voilà pourquoi je pense, sans fausse modestie, avoir été, parmi beaucoup d'autres, un artisan de la *Révolution*

*tranquille*, non pas au niveau politique, mais à celui plus sous-jacent des idées et des recommandations.

Le désir universel d'un changement s'appliquait, au Québec, à plusieurs aspects de la société, dont l'économie, ce qui m'a amené à cesser de m'apitoyer sur « l'infériorité économique des Canadiens français » et à parler, entre autres, de planification économique. Ce thème a fait l'objet de maintes interventions de ma part, tant et si bien que j'ai été amené à siéger plus tard au Conseil d'orientation économique. Ce thème de la planification économique a fait l'objet de ma présentation officielle comme membre de la Société royale du Canada en 1964.

En définitive, parmi la multitude des interventions de toute nature que j'ai faites pendant cette période, par voie orale ou écrite, je crois pouvoir affirmer que les prestations à Radio-Canada, à la radio et à la télévision, ont été les plus significatives.

J'en arrive ici à la question que je me posais plus haut. Comment expliquer l'abondance de ces invitations par des réalisateurs que je ne connaissais pas, et sans démarche préalable de ma part? On se demande, en effet, si quelqu'un nous écoute ou nous voit. Il en va tout autrement quand on enseigne devant un auditoire ou quand on donne une conférence devant une assemblée. Or, après des années, j'en suis venu à la conclusion que j'ai été écouté et vu, et sans doute apprécié. Je ne puis expliquer autrement que, d'une part, j'aie été invité à répétition à la radio et à la télévision et que, d'autre part, l'opinion qu'on avait de moi se soit propagée auprès d'une multitude d'organismes, lesquels m'ont invité par la suite à prendre la parole à leur congrès annuel ou à participer à des colloques ou symposiums. Je dois avouer, toutefois, qu'il y avait peu d'économistes à l'époque, et que certains refusaient de s'»abaisser» à faire de la

vulgarisation, ou encore n'étaient pas en mesure de le faire.

J'ajouterais autre chose de vraiment surprenant pour les contemporains, qui peuvent syntoniser une abondance de postes de télévision. À l'époque où j'ai commencé à la télévision de Radio-Canada, il n'existait que ce poste francophone. Télé-Métropole n'a été créé que quelques années plus tard. Forcément, ceux qui achetaient un appareil de télévision et ne souhaitaient pas suivre les émissions en anglais étaient limités à CBFT et ne se privaient pas, semble-t-il, de passer la soirée devant leur téléviseur. Et comme les émissions d'affaires publiques étaient diffusées à une heure de grande écoute, soit à vingt heures dans le cas de *Les Idées en Marche*, j'ai fini, à mon insu, par être connu de beaucoup de monde. Il est même arrivé que des gens me saluent dans la rue. De mon côté, j'étais sûr de ne pas les connaître. Mais pour eux, mon visage ou ma voix leur étaient familiers, ils m'avaient vu... à la télévision sans doute !

### ***Conférences et exposés***

Un important sous-produit de mon enseignement fut ce que j'appellerais les conférences et exposés de toutes sortes un peu partout dans la province, dans le reste du Canada et même à l'étranger. Il faut ici distinguer trois types de contributions :

1. D'abord, des exposés de nature scientifique, exigeant des recherches plus ou moins élaborées, livrés à des auditoires de spécialistes. J'ajouterais dans cette catégorie des articles de fond, plusieurs publiés dans des revues spécialisées, comme l'*Actualité économique* qui, malgré son nom, se classe davantage, surtout maintenant, comme une

revue scientifique, et *Administration publique du Canada*, de même que certaines revues françaises, dont je parlerai plus loin.

2. Puis des participations à des congrès annuels d'organismes de toute nature ou à des colloques ou symposiums, comme à la Fédération des commissions scolaires du Québec, à l'Union des municipalités, à la Confédération des caisses populaires. Cela me demandait une préparation adéquate et la rédaction d'un texte, puisque ceux-ci seraient publiés dans les actes du congrès ou du colloque. J'ajouterais dans cette catégorie des articles rédigés spécialement pour des revues d'intérêt général, comme *Relations*, *L'Action nationale* ou *Cité Libre*, de même que des articles publiés dans des journaux comme *Le Devoir*. J'indique plus loin quelques exemples d'organismes devant lesquels j'ai pris la parole durant cette période particulièrement fertile, je dois l'avouer.

Pour être complet, il me faut ajouter que certains textes que j'avais rédigés n'ont pas été lus par moi mais par des dirigeants d'organismes (surtout des organismes patronaux), qui m'avaient demandé de leur rendre ce service, moyennant rémunération évidemment. Chacun son métier !

3. Enfin, des exposés, que j'appellerais de pure vulgarisation, souvent à l'invitation de clubs sociaux, comme le Kiwanis Saint-Laurent, le Rotary Club, le Club Richelieu. Il s'agissait alors d'exposés assez courts livrés lors d'un déjeuner-causerie et pour lesquels je ne rédigeais pas de texte. Simple improvisation, mais à partir de quelques notes



manuscrites. Il me reste encore dans mes vieux papiers plusieurs dizaines de ces vestiges du passé.

### ***Quelques publications***

Il me faut reconnaître que certains de mes textes devaient avoir une certaine valeur, puisqu'ils ont été reproduits dans des ouvrages collectifs comme *Marketing Canada*, McGraw-Hill, 1954 ; *L'Économie québécoise*, PUQ, 1976; *Contemporary Quebec*, de Calvin Veltman, UQAM, 1981.

J'ai aussi contribué avec d'autres Québécois à certains ouvrages publiés en France, par exemple « Le Canada français, aujourd'hui et demain », publié par *Recherches et Débats* du Centre catholique des intellectuels français (1961) ; le « Canada français entre le passé et l'avenir », dans *Chronique sociale de France* (septembre 1957) ; « L'armature urbaine du Canada », dans *Développement urbain et analyse économique*, Congrès des économistes de langue française, tenu à Québec en 1968.

Mais le principal texte publié à Paris par la *Revue d'Économie politique* a été celui de ma conférence prononcée dans cette ville en 1963 : « Les problèmes du développement régional dans un état fédératif : l'expérience canadienne ».

Enfin, j'ai publié pendant cette période, en compagnie de mon ami Jean-Paul Lefebvre, directeur du Service d'éducation de la CSN, un petit ouvrage intitulé *Comment joindre les deux bouts ? – Votre budget familial*. Cet ouvrage sans prétention comportait deux parties : une première, rédigée par moi, présentait sur environ soixante-dix pages tous les éléments d'une bonne gestion du budget du consommateur. La deuxième, qui m'a attiré beaucoup de sarcasmes de la part de mes amis, ne comportait aucun texte mais

fournissait, sur autant de pages, des tableaux que devaient remplir les consommateurs sur leurs dépenses familiales.

L'ouvrage, tiré à 40 000 exemplaires et vendu 1,00 \$ a été un grand succès, d'autant plus qu'il a été distribué gratuitement par les Caisses populaires à leurs membres. De tous les textes plus ou moins savants que j'ai rédigés dans ma carrière, c'était le moins sophistiqué, mais il m'a procuré tout de même des droits d'auteur assez substantiels.

***Des activités secondaires...  
parfois très secondaires !***

Pour dresser un tableau complet de cette période de ma carrière (1949-1964), qui s'est déroulée essentiellement dans la région montréalaise, il me reste à mentionner quelques activités, parfois inattendues, qui n'ont pas exercé une influence déterminante sur l'évolution de ma carrière. Il s'agit en quelque sorte de hors-d'œuvre.

C'est à cette époque que, sur la recommandation de mes patrons, F.-A. Angers et aussi d'Esdras Minville, qui a été à un certain moment président de la Chambre, j'ai participé à un comité de la Chambre de commerce de Montréal.

J'ai aussi tâté de la fonction de juge, non pas devant les tribunaux officiels, on s'en doute, mais à quelques occasions où j'étais appelé à porter un jugement sur un conflit particulier. J'ai ainsi fait partie, au cours des années 50, d'un tribunal d'arbitrage sur un conflit de travail dans une entreprise métallurgique à Sorel. C'est Marcel Pépin qui m'avait invité, celui qui est devenu plus tard président de la CSN. Mais l'affaire a vite avorté le jour où les parties en présence ont

décidé de s'entendre, rendant inutile la poursuite de l'arbitrage.

***La commission d'enquête  
sur l'Institut Albert-Prévost***

À l'époque, à Montréal, l'Hôpital Saint-Jean-de-Dieu accueillait plusieurs milliers de malades mentaux, que l'on soignait plus ou moins, faute de psychiatres et de connaissances scientifiques. Il existait aussi des institutions privées, dont l'Institut Albert-Prévost, situé sur le boulevard Gouin, et dont l'équipe médicale était dirigée par le docteur Camille Laurin, lui qui s'est signalé plus tard comme l'un des principaux dirigeants du Parti québécois, ministre de l'Éducation et le principal instigateur de la loi 101.

L'institut en question avait été fondé et était encore dirigé par deux anciennes infirmières, les demoiselles Tassé, qui sont souvent entrées en conflit avec l'équipe médicale sur la façon de traiter les malades. La situation s'était tellement envenimée au cours des années que le gouvernement a créé une commission d'enquête pour étudier la gestion de cet institut et proposer des solutions. La commission était composée de trois membres : un président, le juge Régnier, un financier très connu, Aimé Cousineau, et comme troisième membre, je remplaçais le directeur de l'École des HEC, Esdras Minville, qui avait décliné cette responsabilité et suggéré mon nom pour le remplacer.

Me voici donc dans la position de juge pour une question dont j'étais loin d'être un spécialiste : les soins psychiatriques. Mentionnons toutefois que j'avais beaucoup entendu parler du domaine grâce à mes contacts avec des amis psychiatres, notamment les docteurs Côté et Genest. Au cours des nombreuses

séances publiques, chacune des deux parties a pu faire valoir son point de vue par le biais d'un procureur. Celui de l'équipe médicale était Marc Lalonde, ami de Pierre Elliott Trudeau, dont il a été plus tard le directeur de cabinet et, par la suite, ministre des Finances dans le gouvernement fédéral.

Je dois dire que mon rôle dans la commission d'enquête a été plutôt modeste, comme d'ailleurs celui de M. Cousineau. C'est le juge Régnier qui a rédigé le rapport, et nous l'a soumis pour commentaires. L'essentiel du jugement faisait la part des choses et adressait, en fait, des reproches aux deux parties. En somme, cela revenait à dire : « Entendez-vous donc, pour le plus grand bien des malades! ».

### *Les Semaines sociales de Mont-Laurier*

Une des premières invitations que j'aie reçues pour prononcer une conférence émanait des Semaines sociales du Canada, qui, en dépit de son nom, se limitait au Québec. Cet organisme, qui comptait comme membres tous les évêques du Québec, existait depuis plusieurs années et se donnait comme mission de diffuser la doctrine sociale de l'Église, principalement grâce à une rencontre annuelle qui changeait de thème et de lieu chaque année. En pratique, c'était l'évêque du lieu qui en était l'hôte.

En 1954, le thème général du congrès étant « Développement rural et immigration », l'organisme m'invite à donner à Mont-Laurier une conférence intitulée « Les effets de l'industrialisation ». J'arrive quelques minutes avant le début de la séance. Personne pour m'accueillir dans la salle commune du Séminaire de Mont-Laurier. Je m'assois derrière la salle. Mon tour venu de parler, je monte sur la tribune et jette un coup d'œil sur l'auditoire, composé en très grande majorité

de « robes noires », classées selon une hiérarchie bien établie. Dans la première rangée, une vingtaine d'évêques plus un invité spécial, le délégué du Pape. Les rangées suivantes sont occupées par des prêtres ou religieux de différentes obédiences. Puis par des religieuses et des frères enseignants – mais pas dans les mêmes rangées, cela va sans dire. Enfin, dans les dernières rangées, les simples laïcs, peu nombreux par ailleurs.

Je me suis rendu compte, après coup, que l'assemblée s'attendait à ce que je me prononce sur les méfaits de l'industrialisation dans la société, comme c'était la mode à l'époque. On parlait encore du retour à la terre et des dangers d'ordre moral de l'urbanisation. Or, j'en ai déçu plusieurs en affirmant que l'industrialisation et sa conséquence inéluctable, l'urbanisation, étaient des phénomènes naturels, même s'il allait falloir s'organiser pour en réduire les effets potentiellement déplorables. Au fur et à mesure que je parlais, je voyais le visage des évêques s'allonger. Bien entendu, personne ne m'a félicité après la conférence, sauf le délégué du Pape, qui m'a dit que j'avais raison et qu'ils avaient le même problème en Italie.

Il faut croire que d'autres personnes avaient apprécié ma conférence, puisque je l'ai vue publiée au cours des années suivantes dans deux ou trois recueils de textes.

### ***Le conseil d'administration de La Presse***

En 1972, Roger Lemelin, le célèbre romancier devenu le rédacteur en chef de *La Presse*, m'a invité à me joindre au conseil d'administration du journal. Cette démarche faisait partie d'une initiative de Lemelin de modifier quelque peu la composition du conseil pour y introduire d'autres personnes que des cadres adminis-

tratifs du journal. Le conseil était présidé par le grand « boss », Paul Desmarais, richissime homme d'affaires, propriétaire de chaînes de journaux et d'importantes entreprises, dans l'assurance en particulier.

Je n'étais pas le seul à entrer dans le conseil d'administration. Lemelin avait réussi à faire accepter par le patron des personnages aussi connus que le comédien Jean Gascon, directeur du Théâtre du Nouveau Monde, le Révérend Père Georges-Henri Lévesque, doyen de la faculté de Sciences sociales de l'Université Laval et grand ami du premier ministre du Canada, Lester B. Pearson. Il y avait aussi Jean-Charles Bonenfant, directeur de la Bibliothèque de Québec, ainsi que Lucien Saulnier, président du comité exécutif de la ville de Montréal, sous Jean Drapeau.

Je me suis fait un devoir d'assister régulièrement aux réunions du conseil pendant quelques années, séances pour lesquelles nous touchions d'ailleurs un jeton de présence (200 \$ si je me souviens bien) mais j'ai fini par me rendre compte que la présence des nouveaux venus était plutôt symbolique. Alors que je m'attendais à ce qu'on discute, comme me l'avait promis Lemelin, de l'orientation du journal et des nouvelles rubriques à créer, le menu des réunions se limitait à évaluer l'état des ventes du journal, ses résultats financiers, l'achat de nouvelles rotatives, etc. J'ai fini par démissionner en disant que je me sentais inutile dans ce conseil. Adieu non seulement les jetons de présence, mais les somptueux repas pris en groupe au Ritz Carlton !

Ce que Lemelin et les nouveaux membres espéraient modifier dans le journal a fini par se réaliser, mais vingt ans plus tard. En effet, le journal *La Presse* du deuxième millénaire n'a rien de commun avec son prédécesseur des années 70. Pour en finir avec *La Presse*, je dois signaler avoir reçu, en mai 1964, une

lettre de l'éditorialiste en chef de La Presse m'invitant à devenir un éditorialiste invité, à l'instar de quelques autres personnes. Il s'agissait de rédiger un ou deux éditoriaux par mois. Pressé par d'autres obligations, j'ai dû décliner cette invitation, malgré tout l'intérêt que j'y voyais.

### ***La revue Cité Libre***

Étant considéré sans doute dans les milieux intellectuels comme un tenant de la *Révolution tranquille*, j'ai été invité à me joindre au groupe fondateur de la revue *Cité Libre*. Celle-ci était dirigée conjointement par Pierre-E. Trudeau et Gérard Pelletier, et c'est Jacques Hébert, un de mes confrères d'université, qui en était l'administrateur. Cette revue se présentait comme réformiste, non seulement sur le plan politique, appelant à grands cris le remplacement du régime Duplessis, mais aussi sur le plan social et même religieux. Bon nombre d'articles y prônaient la laïcisation des institutions scolaires, hospitalières et sociales. Il ne faut pas oublier qu'avant la création du ministère de l'Éducation en 1964, tout le système d'enseignement francophone du Québec était sous l'emprise de l'Église catholique. Les institutions d'enseignement aux niveaux primaire et secondaire étaient, en grande partie, propriétés de communautés religieuses.

L'organisation de la revue avait pris une forme particulière, celle d'une coopérative. On sait que les coopératives sont dirigées par deux organismes : un conseil d'administration et un comité de surveillance, ce dernier chargé de veiller à éviter tout dérapage dans la gestion de l'organisme. C'est à ce comité que j'ai été nommé avec deux autres membres. En pratique, nous ne nous sommes pas réunis souvent, faute de problèmes

à signaler. Compte tenu du fait que la revue faisait tout juste ses frais, il n'y avait pas d'abus à dénoncer!

Cette revue, si modeste fut-elle, a joué un rôle non négligeable dans la *Révolution tranquille*, en particulier en ouvrant ses pages à des auteurs dont les opinions n'étaient pas très « catholiques » et qui ne pouvaient s'exprimer dans d'autres médias. Pour ma part, j'y ai publié deux ou trois articles, dont l'un, intitulé *Régions riches, régions pauvres*, était issu d'une conférence prononcée à la rencontre annuelle de l'Institut canadien d'affaires publiques.

### ***Le journal Vrai***

Sur un mode plus léger, j'ai aussi participé, de façon anonyme par contre, à un petit journal pamphlétaire intitulé *Vrai*, dirigé par mon ami Jacques Hébert (toujours lui), lequel dénonçait divers scandales des organismes publics, notamment la Ville de Montréal et aussi le Gouvernement provincial sous Duplessis. Ma participation, plutôt modeste, se limitait à de courts commentaires sur l'actualité, insérés dans une rubrique intitulée « Confidences ». Je me rappelle m'en être pris (ô sacrilège !) au cardinal Léger, en ridiculisant son exclamation lors de sa descente d'avion au retour de Rome où il venait d'être nommé cardinal : « *Ah ! Montréal, voici ton prince !* » Rien de moins... Il faut dire que le cardinal Léger était l'antithèse même de son prédécesseur Mgr Charbonneau, qui avait la réputation d'être un modèle de modestie.



### ***Les rencontres des leaders de la société***

La volonté de mettre en cause certains sujets de nature économique ou sociale n'était pas seulement le propre des gouvernements. Il existait, en dehors évidemment des réunions annuelles des organismes professionnels, certaines rencontres qui réunissaient un vaste éventail d'individus triés sur le volet et financés sur une base privée. Je veux en mentionner deux auxquelles j'ai participé dans les années 60.

Notons d'abord la *McGill Conference on Competition*. J'ai été invité à participer en 1963 à cette initiative de l'Université McGill. Habituellement, quand on fait partie de l'élite sociale, on a l'habitude de se rencontrer entre personnes de même tendance ou d'un même secteur d'activités. Les avocats fréquentent d'autres avocats, les ingénieurs d'autres ingénieurs, les gens d'affaires les chambres de commerce, les politiciens les réunions de partis, les universitaires les congrès scientifiques de leur spécialité, etc. Or ces réunions rassemblaient au Seignury Club de Montebello des invités de tous les milieux sociaux : gens d'affaires, chefs syndicaux, membres du clergé, politiciens, universitaires, journalistes, etc. On discutait à bâtons rompus sur toutes sortes de sujet d'actualité, dans une atmosphère détendue, bilingue et en résidence. Les thèmes discutés dépassaient largement la question de la concurrence. On pouvait aussi bénéficier de la présence de conférenciers-vedettes de l'étranger. Très intéressant ! Sauf que l'année où j'ai participé à cette réunion de haut niveau, la rencontre s'est trouvée interrompue de façon inopinée en ce jeudi matin de novembre 63, à la nouvelle de l'assassinat du président des États-Unis, John Fitzgerald Kennedy. Plus personne n'avait le goût de continuer à discuter...

Mentionnons une autre activité de même nature qui se tenait chaque année au mois de septembre, dans un site enchanteur, à Sainte-Adèle, Saint-Sauveur ou Sainte-Agathe, à laquelle étaient invités des membres de l'élite du Québec accompagnés de leur épouse pour discuter d'un thème d'actualité. Sous la bannière de l'Institut canadien des affaires publiques, ces rencontres étaient organisées sur le modèle d'un organisme similaire ontarien au Lac Couchiching. La participation était très diversifiée. D'une année à l'autre, on retrouvait souvent les mêmes personnes. De type mi-mondaines, mi-intellectuelles, où l'élément politique était évident, ces rencontres attiraient beaucoup de fonctionnaires du gouvernement fédéral. Les membres du Parti libéral du Québec étaient omniprésents, alors qu'on voyait peu de membres de l'Union nationale, mouvement au pouvoir dans les années 50, mais ayant peu de propension pour les débats publics.

Jeanne d'Arc y a assisté à quelques reprises, et a beaucoup apprécié cette diversion automnale, qui la reposait des responsabilités ménagères, son lot habituel. On m'a même invité à trois ou quatre reprises non seulement à assister à ces rencontres mais à y prononcer une conférence. C'est ainsi que j'ai traité des « Relations économiques entre le Canada et les États-Unis » (1958), de la « Politique économique provinciale » (1962) et des « Crise de l'unité nationale, crise du régime économique » (1966). Je me rappelle justement la conférence de septembre 1966, où les ministres battus du gouvernement Lesage, tout en étant présents, n'osaient pas se montrer en public. En particulier Paul Gérin-Lajoie, non encore revenu de l'humiliante défaite de son parti en juin 66.

Ces conférences étaient l'occasion de nombreux conciliabules, plus ou moins secrets, particulièrement des membres du Parti libéral, qui préparaient

des stratégies de reprise du pouvoir. N'étant pas homme de parti, je n'étais pas invité à m'y prononcer. En fait, je n'ai participé à ces conférences, toutes dépenses payées, que lorsque j'avais à donner une allocution, ce qui ne s'est produit que trois ou quatre fois. Les exposés et discussions qui les suivaient étaient diffusés par Radio-Canada, qui assumait d'ailleurs tout le financement de l'opération.

### ***Des mémoires d'expertise***

Il est un dernier secteur d'activités auquel je me suis adonné au cours de cette période (1949-1964), c'est celui des mémoires d'expertise. À la suite de ma nomination comme membre du Conseil d'orientation économique, j'ai reçu deux invitations à faire des recommandations de nature économique.

Dans le premier cas, il s'agissait de proposer à Hydro-Québec la création d'un service de recherches économiques. Il faut dire que le COEQ comportait deux membres de la haute direction d'Hydro-Québec de l'époque, le président, M. Lessard, et un membre du conseil d'administration. C'est ce dernier qui avait suggéré mon nom pour procéder à cette expertise. Aussi étonnant que cela puisse paraître, Hydro-Québec, en situation de monopole, ne disposait pas encore d'un service de cette nature. L'entreprise n'avait engagé qu'un ou deux jeunes économistes, qui ne faisaient pas le poids à côté des centaines d'ingénieurs qui constituaient l'essentiel des professionnels de la boîte et ne voyaient par leur utilité. Certains d'entre eux allaient jusqu'à prétendre qu'ils n'avaient pas besoin d'économistes pour leur dire si tel tracé de ligne de transmission coûterait meilleur marché que tel autre. Ils semblaient incapables de distinguer le travail de l'économiste de celui du comptable. Finalement, j'ai

fait ma recommandation, évidemment à l'effet de créer un tel service, preuves à l'appui. Est-ce que cela a amélioré la qualité des décisions de l'entreprise ? C'est à voir !

Dans l'autre cas, il s'agissait d'une invitation du ministère de l'Industrie et du Commerce de procéder à une évaluation de ses structures d'intervention et de recommander les réformes qui s'imposaient. Le service de recherche de ce ministère avait été organisé à la fin des années 30, au moment où la carrière d'économiste était pratiquement inconnue, du moins au Québec. Il était alors dominé par des géographes, étant donné qu'il s'agissait, dans un premier temps, de faire l'inventaire des ressources du Québec. Mais le service avait besoin d'une modernisation. C'est un collègue des HEC, Jean Deschamps, devenu dans les années 60 sous-ministre de l'Industrie et du Commerce, qui m'avait commandé cette expertise. C'est aussi lui qui, plus tard, appuiera ma candidature comme directeur du Conseil d'orientation économique.

### ***Une invitation à donner une conférence à Paris en 1963***

Il est un événement qui m'a fait grandement plaisir. L'Association des économistes de langue française m'a invité à prononcer une conférence à son congrès annuel à Paris, en 1963. C'est à la suggestion de mon patron François-Albert Angers que cet honneur m'échut, et inutile de préciser que je « me suis forcé » pour donner la meilleure prestation possible. La conférence a d'ailleurs été publiée dans la *Revue d'Économie politique* de Paris. Ce n'était pas la première fois que nous revenions en France, mon épouse et moi, après notre séjour de deux ans, de 1947 à 1949. Au retour, Jeanne d'Arc avait souhaité revenir

au bout de dix ans, ce qui fut fait en 1959, puis après cinq ans. Et c'est le hasard qui nous a amenés de nouveau en France pour cette conférence un an plus tôt que prévu, en 1963.

Si je garde un souvenir vivace de ce voyage, c'est pour une autre raison, tout à fait différente et moins réjouissante. J'avais profité de ce troisième séjour à Paris non seulement pour inviter Jeanne d'Arc à m'accompagner, mais aussi pour prolonger notre séjour et visiter l'Espagne et le Portugal, que nous ne connaissions pas. Le circuit de deux semaines s'était bien déroulé, sauf que les trois derniers jours, qui étaient consacrés au Portugal, Jeanne d'Arc, à bout de forces, est restée couchée à l'hôtel. C'était très inhabituel de sa part, car elle adorait faire du tourisme.

De retour au Canada, au cours d'une visite d'urgence chez le médecin, nous avons appris que Jeanne D'Arc souffrait d'une grave maladie qui allait l'affecter tout au long des années suivantes, jusqu'à sa mort quelque vingt-cinq ans plus tard, en 1989.



## **Mon incursion dans l'appareil gouvernemental du Québec 1962 - 1969**

### ***La soif de changement sous le régime Duplessis***

Comme la plupart des intellectuels québécois, – appelés alors canadiens français – , j'ai rongé mon frein au cours des années 50 dans l'attente d'un changement de régime politique à Québec.

Duplessis, au pouvoir de 1936 à 1939, avait instauré un régime qui avait donné lieu à des réalisations assez notoires, comme l'Office du Crédit agricole, l'électrification rurale, la loi des syndicats ouvriers, etc. En 1939, contraint de procéder à des élections au début de la guerre, le refus catégorique des milieux de la rue St-Jacques de financer le gouvernement explique pourquoi il fut battu par les libéraux, appuyés par le gouvernement fédéral, soucieux de poursuivre son effort de guerre sans entraves.

Revenu au pouvoir en 1944 en battant les libéraux d'Adélard Godbout, – lui-même accusé d'avoir été trop complaisant à l'égard du gouvernement fédéral – , Duplessis a entrepris jusqu'en 1959

un long règne, caractérisé par un régime ultra-conservateur, anti-syndical et corrompu.

Graduellement, au cours de ces quinze années, s'est organisée dans les milieux universitaires et syndicaux, comme dans les médias, notamment *Le Devoir* et *Radio-Canada*, une opposition beaucoup plus significative que l'opposition officielle, émanant du Parti libéral. Mais c'était une opposition qui gravitait au niveau des idées et des projets de réformes, sans grande influence, il faut l'avouer, au niveau électoral.

Sans faire de politique active et sans adhérer à un parti politique, j'ai alimenté cette opposition par mes articles, des participations à des congrès et colloques, mes apparitions à la télévision et mes causeries radiophoniques. J'ai même été dénoncé une fois, à ce qu'on m'a rapporté, au Conseil des ministres à Québec. En effet, j'avais formulé un commentaire sur une brochure publiée par un professeur de l'Université de Montréal, intitulée « *Pourquoi les salaires sont-ils plus faibles au Québec qu'en Ontario ?* » Une des raisons alléguées par l'auteur en tenait pour responsable la politique anti-syndicale du gouvernement Duplessis. D'accord avec cette interprétation, j'ai exprimé mon adhésion dans un article de l'*Actualité Économique* que je dirigeais, mais cela n'a pas eu grande répercussion, la revue ayant un tirage très limité.

Il en alla tout autrement quand j'ai fait un commentaire analogue dans la revue *Commerce* de la Chambre de commerce de Montréal, revue à laquelle je participais régulièrement. Le hasard a voulu que ce numéro de la revue soit un numéro spécial, financé majoritairement par le gouvernement du Québec. Il paraît que Duplessis, non seulement a morigéné le directeur de la revue, mais m'a dénoncé auprès du directeur des HEC, M. Esdras Minville, en lui conseillant de mettre à la porte cet impertinent. Mais



M. Minville, homme honnête s'il en fut, non seulement n'a pas obtempéré, mais ne m'en a jamais soufflé mot. Ce n'est que plusieurs années plus tard que j'ai appris l'incident par le directeur de la revue *Commerce*, Maurice Chartrand. Comme quoi ceux qui savaient se tenir debout pouvaient résister à l'omnipotence de Duplessis et à sa « dictature », qui n'était pas aussi étanche qu'on l'a prétendu par la suite.

L'incident que je viens de rapporter devait être oublié en 1960, quand je fus invité par le gouvernement de l'Union nationale à devenir directeur de la recherche pour la Commission royale d'enquête sur l'assurance-hospitalisation. Il faut ajouter que Duplessis était mort depuis quelques mois et que son successeur immédiat, Paul Sauvé, avait indiqué clairement son intention d'amener son gouvernement sur la voie du progrès. Malheureusement, il est mort trois mois plus tard, de sorte que c'est à son successeur, Antonio Barette, que revint la charge de mettre sur pied ladite Commission d'enquête.

Dès lors, je me mis résolument au travail, en essayant, avec l'aide de quelques assistants, de réunir une documentation de base sur le financement des hôpitaux. C'est à l'occasion de ce travail que m'est sauté aux yeux le piteux état dans lequel se trouvaient non seulement les finances des hôpitaux mais leur comptabilité. Par exemple, toute la comptabilité d'un certain hôpital dirigé par des religieuses était consignée dans un petit carnet que la sœur économe conservait sur elle et où elle enregistrerait les recettes et déboursés de l'institution. Je me rendis compte alors de l'énorme tâche qui m'attendait, avec l'aide de comptables évidemment, si l'on voulait arriver à normaliser les rapports financiers des hôpitaux de façon à leur permettre de participer au projet d'assurance-hospitalisation. La tâche supposait évidemment l'usage de normes

rationnelles, communes à toutes les provinces. Il faut dire qu'à ce moment-là, le Québec était la seule province à ne pas participer à ce programme à frais partagés avec le Fédéral (50%/50%). Il existait d'ailleurs à l'époque d'autres programmes à frais partagés qui avaient été refusés par Duplessis au nom de l'autonomie provinciale, par exemple : l'autoroute pan-canadienne, la construction d'écoles techniques, etc. Québec s'était privé, par ces mesures drastiques, de plusieurs centaines de millions de dollars par année.

Il me fallait arriver à convaincre les dirigeants d'hôpitaux du bien-fondé de certains concepts économiques, faute de quoi on se trouverait face à une véritable tour de Babel. Certains m'opposèrent une vive résistance, ne voyant pas en quoi la science économique pouvait être de quelque utilité dans la solution des problèmes de santé. Comme me l'affirmait un des membres de la commission, médecin convaincu de son bon droit : *Mon cher monsieur, la santé... ça n'a pas de prix.*

Comme l'été de 1960 approchait, je m'organisai pour donner un bon coup de cœur pour lancer le travail de recherche. D'autant plus que le 6 juin, un nouveau gouvernement prenait le pouvoir; une équipe dite « du tonnerre », dirigée par Jean Lesage. Enfin, me disais-je, c'en est fini de l'inertie gouvernementale.

Mais voici que, désireux de manifester le plus vite possible le changement de climat à Québec, le nouveau gouvernement décide d'introduire sans délai un programme d'assurance-hospitalisation, en prétendant qu'on n'a pas besoin de plus d'études sur la question. D'où la décision de supprimer la commission d'enquête et d'abolir, par conséquent, mon poste de directeur de la recherche. Décision déplorable, non pas sur le plan des principes, mais dans l'application, en raison du cafouillage qui prévalait dans la gestion des

hôpitaux. La province attendra bien des années avant de se relever de cette décision précipitée.

### ***L'invitation de Jean Lesage***

Personnellement, j'avais été déçu d'avoir perdu ce moyen de mettre ma profession au service de la collectivité. Mais je gardais mon poste de professeur aux HEC. Bien plus, l'occasion me serait bientôt donnée de prendre ma revanche en quelque sorte. Quelques mois plus tard, chez moi, à huit heures du matin, le téléphone sonne : *M. Parenteau, c'est Jean Lesage qui parle. Est-ce que vous seriez intéressé à devenir membre du Conseil d'orientation économique que nous venons de réformer en faisant passer ses membres de cinq à quinze ? Nous aurions besoin d'un bon économiste.* Un peu abasourdi, il me vient immédiatement à l'esprit qu'à peine quelques mois plus tôt, j'avais été nommé à un poste par l'Union nationale. Il faut dire que jusque-là, selon une tradition très partisane, ou vous étiez du côté de l'Union nationale ou vous supportiez le Parti libéral. Je crus opportun d'en informer le premier ministre. *Oh! Cela n'a pas d'importance, me répondit-il. Il n'y a pas de politique là-dedans. Nous voulons des hommes compétents.* Inutile de dire que j'ai accepté avec joie. Signalons que le poste n'était pas rémunéré, mais que les frais de déplacement étaient remboursés, les réunions mensuelles se tenant alternativement à Québec et à Montréal. Et je conservais toujours mon poste de professeur aux HEC.

### ***La composition du Conseil de développement économique***

Ainsi commençait, avec ma première réunion en mars 1961, une période passionnante de ma carrière, où ont été mises à contribution à tous les niveaux mes connaissances en économie. Il faut dire qu'ayant voulu faire du Conseil un organisme « représentatif de la province », comme on disait alors, on avait désigné des représentants de tous les groupes sociaux : patronat, syndicats, professionnels, universitaires, etc., même si leurs connaissances économiques étaient en général plutôt limitées. Parmi les quinze membres réguliers, plus les cinq membres adjoints, consistant en de hauts fonctionnaires sans droit de vote, le Conseil ne comprenait que deux ou trois économistes dignes de ce nom. Et encore ! L'un d'entre eux était comptable agréé mais donnait, à temps partiel, un cours d'économie politique à l'Université Laval. Cette situation me conférait un rôle particulièrement actif dans les discussions du Conseil, d'autant plus que je me faisais un devoir d'assister à toutes les réunions, même si la moitié d'entre elles se tenaient à Québec.

Mais revenons un peu en arrière. Il existait déjà, dans les Statuts du Québec, une loi datant de 1944, créant un Conseil d'orientation économique, à l'instigation d'ailleurs du directeur de l'École des HEC de l'époque, Esdras Minville. C'est le gouvernement Godbout qui avait créé cet organisme pour conseiller le gouvernement dans la façon de faire passer le Québec d'une économie de guerre à une économie de paix. Le Québec, en effet, avait, à partir de 1940, consacré une bonne partie de son économie à la fabrication de navires, d'avions, de chars d'assaut, de canons et d'obus. Traumatisé par la *Grande Dépression* des années 30 dont la guerre nous avait sortis, les dirigeants

voulaient éviter que la démobilisation générale soit la source d'un chômage encore plus considérable.

De façon plus générale, tout notre système économique était influencé depuis le début de l'ère capitaliste, à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, par le libéralisme économique selon lequel, par les seules forces du marché, les déséquilibres de l'économie se corrigeaient d'eux-mêmes sans intervention de l'État. Or, la gravité et la longueur de la *Grande Dépression* avaient remis en cause pareille conviction. C'est pourquoi de plus en plus d'économistes prônaient l'intervention de l'État, au risque de se voir étiqueter de socialistes, voire même de communistes.

Mais Duplessis, arrivé au pouvoir en 1944, peu de temps après la création du Conseil, avait pris le parti de lui enlever sa confiance, en s'arrangeant pour ne pas renouveler le mandat des membres. Ainsi, l'organisme cessa de fonctionner, quand bien même sa loi constitutive restait-elle inscrite dans les statuts de la province. C'est donc en vertu de cette loi que le premier ministre Lesage nomma quelques personnes pour former un premier noyau de membres, leur donnant pour mission de proposer le rajeunissement de la loi constitutive.

Le président du conseil était René Paré, président d'une compagnie d'assurances, conseiller du premier ministre Lesage, et, comme par hasard, originaire de la même ville que lui, Montmagny. Les autres membres étaient Jean Marchand, président de la CSN, J.-B. Lemoine, président de l'Union catholique des cultivateurs (UCC), René Tremblay, économiste et sous-ministre du ministère de l'Industrie et du Commerce, et l'anglophone de service, le principal de l'Université McGill, Cyril James. Toutes des personnes de grande valeur. S'ajoutèrent à ces premiers membres, en vertu de la nouvelle loi datant de mars 1961, outre

mon humble personne, un comptable, un avocat, un notaire, le directeur du journal *Le Devoir*, un ingénieur et homme d'affaires, un urbaniste, une syndicaliste, un industriel, un fermier, etc. Plusieurs de ces membres avaient une certaine notoriété, soit dans les affaires, soit à la tête d'organismes divers. Cette constellation particulièrement diversifiée de personnalités en faisait un milieu fort intéressant. S'ajoutaient d'ailleurs à ces quinze personnes cinq hauts fonctionnaires, dont le président d'Hydro-Québec.

Toutefois, pour beaucoup de membres, leur connaissance des problèmes économiques et des conditions de développement d'un pays était plus que limitée. Certains se demandaient ce qu'ils faisaient là. Si plusieurs, nommés en raison de leur compétence, ont pu jouer un rôle actif dans les délibérations, d'autres étaient là plus ou moins par faveur politique, n'avaient pas grand chose à apporter et s'absentaient souvent des réunions. D'autres n'intervenaient strictement que dans leur domaine de compétence. Ainsi, la seule représentante féminine, vice-présidente d'un syndicat ouvrier, ne participait aux discussions que s'il s'agissait de relations de travail. De même, le sous-ministre des Terres et Forêts ne donnait son point de vue que lorsqu'il était question d'industrie forestière.

Quant à moi, j'y étais assidu et ne me privais pas pour intervenir. Le manque d'intérêt de certains membres se traduisit par de fréquentes démissions, suivies de remplacement immédiat. Je me rappelle, en particulier, l'arrivée d'un brave homme, complètement analphabète, entrepreneur forestier en Abitibi, ayant apparemment fait fortune dans sa région, et qui passait pour être un contributeur important du Parti libéral. Nous rejoignirent aussi quelques anglophones, industriels importants, qui avaient accepté vraisem-

blement leur nomination pour faire plaisir au premier ministre, mais qui s'ennuyaient ferme.

Un des aspects intéressants des réunions, lorsqu'elles se tenaient à Québec, c'est que nous dînions ensemble au Café du Parlement. Cela nous permettait de côtoyer députés, hauts fonctionnaires et ministres, et à l'occasion, le premier ministre. Ainsi, à l'une de nos réunions, le premier ministre Daniel Johnson, que je connaissais déjà, est venu me saluer à notre table à la stupéfaction de mes collègues. Un petit velours ! Je n'étais pas le seul, bien entendu, à qui il avait serré la main ce jour-là.

### ***Le rôle du Conseil de développement économique***

Pour revenir au rôle spécifique du Conseil, il faut dire ici que j'avais une idée bien claire des mesures à faire adopter. À la fin des années cinquante, m'intéressant à la planification du développement économique, je prônais un rôle actif de l'État dans l'économie. J'avais étudié, en particulier, le cas de la France, où un système de planification dite « indicative » avait puissamment contribué au relèvement du pays après les malheurs de la guerre.

Ardent partisan du rôle indispensable de l'État dans l'économie, sans être pour autant socialiste, je m'embarquai à fond dans cette nouvelle aventure. Même si je gardais ma charge d'enseignement à l'École des HEC, cette nouvelle tâche allait m'accaparer considérablement, tout en m'obligeant à faire fréquemment le trajet Montréal-Québec. Sans compter les réunions à peu près mensuelles du Conseil en tant que tel, à Québec ou à Montréal, plusieurs réunions de comités ou rencontres d'experts requéraient ma présence à Québec.

Malgré tout ce que j'ai dit plus haut sur la composition du Conseil, son bilan n'a pas été négligeable, du moins au cours de ses premières années. Par exemple, dès ses débuts, le premier ministre Lesage, qui avait hérité à son arrivée au pouvoir de plusieurs propositions de création d'une industrie sidérurgique au Québec, a remis tout le dossier au Conseil pour examen et recommandation. S'ensuivit un long processus d'étude, comprenant comité par-dessus comité, analyses détaillées réalisées par des firmes européennes et canadiennes, pour aboutir à une recommandation du Conseil de créer une sidérurgie qui serait appelée SIDBEC.

Selon le même type de processus, le Conseil recommanda la création d'une banque d'affaires qui serait appelée la Société générale de financement (SGF). Le Conseil recommanda aussi la création de Conseils économiques régionaux et la nationalisation de l'électricité. Ce dernier dossier ne relevait pas du Conseil mais avait été préparé par le ministère des Richesses naturelles, dont le ministre responsable était René Lévesque. Celui-ci avait senti le besoin d'obtenir l'appui du Conseil pour faire prévaloir son point de vue auprès du premier ministre.

### ***La direction du Conseil***

Sur le plan de sa gestion, le Conseil n'a pas toujours eu la vie facile. Il s'était choisi un directeur général qui n'était pas économiste, mais développeur immobilier. Fêré d'urbanisme et ayant transformé d'immenses terrains agricoles sur l'Ile Jésus en quartiers résidentiels, c'était une sorte de planificateur. Mais cela n'en faisait pas un économiste pour autant, de sorte qu'en pratique, le directeur a dû s'associer à plusieurs économistes du gouvernement pour la ré-



daction de divers mémoires. À un moment donné, il voulut se renseigner davantage sur le processus de planification pratiqué en France, et me demanda de l'accompagner dans un périple de quelques semaines dans ce pays. C'est lui-même qui avait organisé le voyage, auquel il avait convié également nos épouses respectives. Les déplacements se firent avec un luxe que je n'ai jamais connu ni avant ni après : hôtels de première classe, repas plantureux, voiture avec chauffeur, etc. J'avoue avoir été un peu gêné de faire ce voyage, sans doute d'affaires mais aussi d'agrément, tout cela « aux frais de la princesse ». On se trouvait alors à l'été de 1963.

D'autres voyages d'études sur la planification économique en Europe suivirent plus tard, notamment en Hollande, en Suède et en Allemagne. Ce dernier pays, dont les grandes villes et les industries avaient été à peu près complètement rasées par les bombardements alliés, avait besoin de planifier sa reconstruction. Mais, contrairement à la France, ce n'était pas le gouvernement qui était le principal agent de la reconstruction, mais une espèce de consensus entre les grandes entreprises industrielles et financières. Il faut rappeler aussi que c'est grâce au plan Marshall que les Américains ont financé le relèvement du pays au plus vite, notamment pour faire échec à une éventuelle expansion de l'U.R.S.S. vers l'Ouest. Au cours de l'un de ces voyages d'études, Jeanne d'Arc a pu m'accompagner, ce qui lui a permis de visiter, ou plutôt de jeter un bref coup d'œil sur la Suède, le Danemark et la Hollande. À mes frais, toutefois.

Un autre voyage d'études en France sur la planification, organisé par le Secrétaire général de la Chambre de commerce du Québec, comprenait, outre moi, sept ou huit représentants de quelques organismes québécois (patronat, syndicats ouvriers et agricoles,

etc.). L'initiative de cette démarche venant du secrétaire de la Chambre de commerce, je considérais que celui-ci était le chef de la délégation. Mais cela a provoqué une sorte de quiproquo. Les Français que nous rencontrions n'arrivaient pas à comprendre que ce n'était pas moi qui étais le chef de la délégation, puisque j'étais haut fonctionnaire. J'étais alors directeur du Conseil d'orientation économique du Québec. Aux yeux des Français, il allait de soi que, dans l'ordre hiérarchique, je devais passer avant quelqu'un de l'entreprise privée. Quant à moi, je ne tenais pas absolument à être le chef de la mission.

### *Le plan I. A.*

Revenons au directeur général du COEQ à l'été de 1964. Tellement impressionné par le processus de planification économique en France, il voulut appliquer, dare-dare, une méthode semblable au Québec, en comptant pour cela sur une poignée de fonctionnaires, économistes de grande qualité certes, mais peu initiés aux mécanismes de la planification française. Or, les Français avaient consacré une quinzaine d'années à perfectionner leur processus de planification, avec l'aide d'une armée de spécialistes. On ne pouvait donc pas, chez nous, en quelques mois, arriver à quelque chose d'équivalent. Sans compter qu'au Canada, une difficulté supplémentaire tenait à sa structure fédérative, selon laquelle les pouvoirs sur le plan économique sont partagés entre Ottawa et les provinces.

De toute façon, le directeur du COEQ présenta aux membres du Conseil un document, dit Plan I. A., dans lequel l'amateurisme crevait les yeux. Lors de la présentation du document à une réunion du COEQ, je fus l'un des principaux membres à le critiquer, en en

montrant les faiblesses et, surtout, en affirmant qu'il s'agissait tout au plus d'une ébauche et qu'on ne pouvait pas considérer ce texte comme un plan de développement, puisqu'il ne comportait aucune recommandation. Il nous fallait donc poursuivre le travail pour en arriver à des recommandations les plus réalistes possible, en prenant soin, au surplus, d'obtenir l'adhésion de ceux qui allaient éventuellement avoir à réaliser ce plan, notamment les grandes entreprises. On imaginait mal, à l'époque, des entreprises comme Bell Canada, Noranda ou International Paper se plier à des objectifs de développement déterminés par le gouvernement du Québec, alors que celui-ci, de toute évidence, avait manifesté peu d'intérêt jusqu'alors pour les choses économiques. De fait, tout le monde, y compris les Québécois et même Duplessis, considérait que les politiques économiques étaient de compétence fédérale. Bien plus, on s'en remettait traditionnellement, pour assurer le développement, surtout à l'entreprise privée, en vertu du principe de la libre entreprise. Mais, coup de théâtre ! Au lendemain de la présentation devant le Conseil du Plan I-A, le directeur du COEQ, se sentant désavoué, a démissionné de son poste. Décision qui m'a grandement étonné, et aussi peiné. Je pensais, en effet, qu'on pouvait critiquer un texte sans que son auteur prenne la mouche pour autant et abandonne le vaisseau. Ce n'était certainement pas ce que je souhaitais.

Je n'ai jamais revu cette personne par la suite, mais j'ai su par un ami commun qu'il m'en avait toujours voulu. C'est, à ma connaissance, la seule fois dans ma carrière que je me suis fait un ennemi sérieux. Dommage !

### ***Directeur du Conseil***

On était alors au mois de juin 1964, au début de l'été, et le Conseil se trouvait sans directeur. Le président, René Paré, homme sage et de grande réputation, conseiller par ailleurs du premier ministre, se mit à la recherche d'un nouveau directeur, sans grand succès, semble-t-il. À la fin du mois d'août, à ma grande surprise, il m'appelle pour m'offrir le poste. Même si j'étais très tenté, il me fallait évaluer les conséquences d'une telle décision : abandonner mon enseignement aux HEC, alors que je venais d'être nommé directeur-adjoint, et puis déménager à Québec. J'ai finalement accepté pour une période d'essai de deux ans. Ceci me permettait de ne pas déménager immédiatement, car l'idée ne plaisait pas tellement à Jeanne d'Arc.

Le Conseil possédait un bureau à Montréal, disposant de quelques employés. Ceci me permit de partager mon temps. Habituellement, je travaillais trois ou quatre jours à Québec et un ou deux jours à Montréal, à savoir les lundis ou les vendredis, ce qui me permettait de passer plus de temps avec la famille. Malgré ce compromis, j'ai fini par me rendre compte que cet arrangement mettait un poids exorbitant sur les épaules de Jeanne d'Arc, qui devait gérer seule une famille de six enfants d'âges divers, dont plusieurs adolescents. C'est ce qui l'a amenée plus tard à vouloir déménager à Québec, mais après une année de transition au cours de laquelle Claude et Jean-Luc sont venus habiter avec moi, poursuivant leurs études, l'un à l'Université Laval, l'autre au Cégep de Sainte-Foy. De plus nous avons une maison à vendre, chemin Ste-Catherine, à Outremont et les acheteurs se faisaient attendre. Mais cela, c'est une histoire dont je parlerai dans un autre chapitre.

Pour compliquer les choses, Jeanne d’Arc était déjà minée par une maladie sournoise, le syndrome de Shögren. Elle souffrait principalement d’insuffisance rénale, mais la maladie n’en était alors qu’à ses débuts. Et comme si ce n’était pas assez, elle dut subir, à cette époque, une opération pour une tumeur aux méninges. Opération partiellement réussie seulement, car même si la tumeur avait été enlevée, la plaie ne s’était pas complètement refermée, ce qui a nécessité deux ou trois ans plus tard, après notre déménagement à Québec, une nouvelle intervention, réussie celle-là. J’en profite ici pour dire que Jeanne d’Arc, malgré ses ennuis de santé, qui ont pris avec le temps plusieurs formes, ne se plaignait jamais et acceptait vaillamment son sort. Et moi, absorbé par mon travail, j’ai mis beaucoup de temps à me rendre compte de la gravité de la situation. En réalité, Jeanne d’Arc ne s’est à peu près jamais mise en travers de l’évolution de ma carrière, ce dont je lui ai été éternellement reconnaissant. Malgré tout, c’est elle qui sonna la cloche en 1969, lorsqu’elle décida de déménager à Québec pour me rejoindre.

### ***Conseiller économique du gouvernement***

Revenons à 1964, année de ma nomination comme directeur du COEQ. Je vécus une longue période de va-et-vient hebdomadaires et en toutes saisons entre Québec et Montréal, parfois en train ou en autobus, le plus souvent en avion ou en automobile. À l’époque, le service aérien, avec des avions Viscount d’une quarantaine de places, était plus fréquent qu’aujourd’hui. Je me souviens avoir pu quelquefois assister à une réunion à Montréal le matin, et avoir pris l’avion le midi pour assister à une autre réunion ou participer à un rendez-vous l’après-midi à Québec.

J'étais donc devenu haut fonctionnaire, avec une augmentation sensible de salaire. Je relevais directement du premier ministre, Jean Lesage. Mon travail consistait surtout à animer les séances du Conseil d'orientation économique, en préparant les ordres du jour et en fournissant la documentation nécessaire grâce à une petite équipe de recherche. Ce milieu de travail n'était pas entièrement nouveau pour moi et je connaissais déjà plusieurs des hauts fonctionnaires avec qui j'allais travailler. Ces individus avaient souvent été, comme moi, professeurs d'université à Québec ou à Montréal.

J'ai eu l'occasion de rencontrer quelquefois mon patron, le premier ministre, soit pour présenter un rapport, soit dans des réunions de travail. J'ai eu aussi l'occasion de travailler étroitement avec lui lors de l'étape finale du projet de loi créant la Caisse de dépôt et de placement en 1965. C'est moi qui présidais le comité chargé de préparer le projet de loi. Ce comité avait été précédé de beaucoup d'autres démarches et de textes où Jacques Parizeau avait joué un rôle déterminant. En plus du premier ministre lui-même, le comité comprenait Claude Castonguay, actuaire – qui deviendra ministre de la Santé plus tard dans le gouvernement Bourassa – , Jacques Parizeau, alors conseiller économique du premier ministre, et deux ou trois autres personnes, dont l'Anglais de service, un homme d'affaires de Québec, qui se demandait sans doute ce qu'il faisait là. C'était ma première expérience de préparation d'un projet de loi. Les décisions prises par le comité devaient évidemment être confiées à des spécialistes en rédaction de lois et être soumises à l'Assemblée nationale pour débat et approbation.

Mes rencontres avec le premier ministre étaient cordiales mais brèves. Elles suivaient en général l'envoi d'un mémoire décrivant des recommandations. J'ai

toujours été étonné de constater avec quelle rapidité M. Lesage pouvait prendre connaissance d'un projet, en saisir l'essentiel et donner son opinion. Par contraste, son successeur Daniel Johnson, m'a dit un jour que sa lecture des mémoires et rapports de toutes sortes dont est constamment assailli le premier ministre était laborieuse. Il avait ajouté : *Je pense que je vais prendre des cours de lecture rapide.*

Pour en revenir à M. Lesage, il m'avait un jour invité, ainsi que d'autres hauts fonctionnaires, à l'accompagner à Victoria pour assister à une conférence fédérale-provinciale portant sur un éventuel programme d'assurance-médicaments. Je dois avouer qu'à cette occasion, Lesage a brillé de tous ses feux, tant par l'étendue de ses connaissances que par son assurance et la portée de ses opinions.

La Caisse de dépôt et de placement fut créée en 1964, et j'en fus, dès le début, nommé membre du Conseil d'administration. Ce conseil se composait de deux types de membres qui représentaient les deux missions de la Caisse : la première mission qui l'obligeait à gérer le plus efficacement possible les fonds qu'on lui confiait, à commencer par ceux de la Régie de l'assurance-maladie du Québec (RAMQ) nouvellement créée, et par la suite de nombreux fonds de retraite, dont ceux des fonctionnaires, par exemple. Pour sa seconde mission, le conseil l'autorisait à faire des placements plus ou moins spéculatifs en vue de stimuler le développement économique du Québec. Ces deux objectifs pouvaient être quelque peu contradictoires, le premier obligeant la Caisse à obtenir le meilleur rendement possible pour ses placements, le deuxième l'obligeant à prendre certains risques. Pour ma part, secondé par deux autres membres, Jacques Parizeau et Marcel Pépin, le président de la CSN, je

soutenais évidemment le deuxième type de mission, le développement économique.

Pour revenir à mon activité comme directeur du COEQ, je dois avouer que j'ai fini par ressentir une certaine frustration. Comme je l'ai dit auparavant, les membres du Conseil changeaient souvent, sans que la qualité s'améliore pour autant. Plusieurs s'absentaient souvent des réunions, ce qui attestait leur peu d'intérêt dans nos délibérations et nuisait à la continuité des travaux. Par ailleurs, depuis 1960, la situation de la recherche économique au gouvernement avait évolué. Alors qu'au début, le Conseil, aussi « amateur » fût-il du point de vue de la planification économique, avait joué un rôle important dans les décisions gouvernementales majeures, on sentait venir un certain relâchement.

Il faut dire qu'après quelques années, les divers ministères s'étaient dotés de services de recherches compétents élaborant des projets chacun dans leur domaine, ce qui rendait moins nécessaire un organisme de recherche à vocation générale. Par contre, il était indispensable de coordonner les activités, sans négliger l'élaboration des priorités, ce qui ne pouvait se réaliser que grâce à un organisme central relevant du premier ministre.

Alors que, souvent, les décisions gouvernementales sont dictées par des considérations purement politiques, voire même électorales, il nous apparaissait important d'y ajouter des considérations économiques mieux ciblées, ainsi que d'en prévoir les contraintes. En fait, ce sont ces objectifs qui justifiaient un processus de planification, proposé par un organisme crédible et doté de ressources humaines de grande qualité. C'est dans cet esprit que j'avais rédigé à l'intention du gouvernement et avec l'aide d'un comité comprenant, en plus de mon humble personne, deux autres membres



du Conseil, un rapport de soixante-treize pages intitulé *Les exigences de la planification économique*, rapport qui avait reçu l'approbation d'abord du Conseil d'orientation économique, puis du premier ministre. J'avais, par ailleurs, l'idée que cette nouvelle approche supposait des modifications dans les structures de planification.

### ***Un beau projet : un Office du plan et un Conseil économique et social***

D'où a été conçue l'idée, pour une bonne part formulée par mes soins, de remplacer le COEQ par deux organismes : l'un qui s'appellerait Office du Plan, composé d'un petit nombre de spécialistes de très haut niveau et susceptible, à l'image du Commissariat du Plan de France, de coordonner dans un plan général, les projets venant des divers ministères et de suggérer des priorités d'action. L'autre organisme, dénommé Conseil économique et social, toujours selon le modèle français, serait composé de représentants de tous les groupes d'intérêts de la société et aurait la responsabilité d'évaluer tous les projets gouvernementaux à incidence économique ou sociale venant de l'Office du Plan ou d'ailleurs, pour adresser par la suite ses recommandations au gouvernement.

### ***Un virage inattendu***

Mais, catastrophe ! Les élections, en 1966, produisent, contre toute attente, un changement de gouvernement. C'est l'Union nationale, sous Daniel Johnson, qui prend le pouvoir. La nouvelle prend tout le monde par surprise, puisque le gouvernement Lesage, soutenu par la *Révolution tranquille*, avait

tellement réalisé de bonnes choses entre 1960 et 1966 qu'on était en droit de s'attendre à ce qu'il remporte de nouveau la victoire. D'ailleurs, le vote populaire s'était prononcé en majorité pour les libéraux, et ce n'est qu'à cause d'une particularité du processus électoral que l'Union nationale a remporté la victoire. En effet, le parti vainqueur est celui qui remporte la majorité des comtés et non la majorité des électeurs. C'est ainsi que l'Union nationale, plus populaire que les libéraux dans les comtés ruraux, moins populeux que les comtés urbains, est arrivé au pouvoir en 1966, après les deux victoires des libéraux en 1960 et en 1963. Il avait donc suffi du déplacement du vote de quelques dizaines de milliers de mécontents pour renverser la vapeur.

Ma rencontre avec le nouveau premier ministre fut tout à fait impromptue. J'avais à prendre l'avion pour Québec et qui vient s'asseoir à côté de moi ? Daniel Johnson en personne. Il venait d'être élu deux jours plus tôt et n'assumait toujours pas les fonctions de premier ministre, n'étant pas encore assermenté. La limousine et le chauffeur viendraient plus tard. Il me connaissait, puisque nous avions déjà travaillé ensemble dans je ne sais plus quel projet. Nous engageons une conversation des plus intéressante. Une des premières tâches d'un nouveau premier ministre consiste à former un cabinet en tenant compte des députés élus. Il me montre une liste de noms sur l'envers d'une vieille enveloppe et me demande mon avis sur ses choix. Je me montrai bien en peine de donner mon avis, puisque plusieurs des élus étaient de nouveaux venus. Mais j'en connaissais quand même quelques-uns, qui faisaient partie du gouvernement avant 1960 : les Bellemare, Dozois, Loubier et Bertrand – lequel deviendra à son tour premier ministre à la mort de Johnson deux ans plus tard. J'ai donné tant bien que mal mon opinion. Sachant que j'étais enseignant de

carrière, M. Johnson m'a fait une remarque très judicieuse : *On devrait organiser des cours pour les députés, surtout les nouveaux qui n'ont aucune idée de ce que c'est le gouvernement.*

M. Johnson était clairvoyant. Bien au courant des changements survenus dans la machine gouvernementale sous le règne de Lesage, il était conscient qu'on ne pouvait plus gérer le Québec comme à l'époque de Duplessis. Il ne demandait pas mieux lui-même que de changer de style, mais il voulait que ses députés le suivent en toute connaissance de cause. Malheureusement, le règne de M. Johnson commença mal. Il eut à subir durant l'été de 1966 plusieurs grèves longues et importantes, dont une en particulier venant du personnel des hôpitaux et une autre des professionnels du gouvernement.

Pour revenir aux problèmes d'ordre économique, les projets de réforme d'abord destinés au premier ministre Lesage ont été acheminés à M. Johnson. Ils sont restés un certain temps sur la tablette, le premier ministre devant, en plus de s'initier à une foule de dossiers en cours, subir les inconvénients des grèves. En fait, ce n'est que deux ans plus tard, en 1968, et à ma demande, qu'il consentit à examiner nos deux projets d'organismes. Il se déclara d'accord avec le principe et demanda à un conseiller juridique de rédiger deux projets de loi, l'un constituant un Office de planification et l'autre un Office de développement.

Entre-temps, un autre projet avait été conçu pour prendre en charge la réalisation de plans de développement rural. Déjà, en vertu d'un programme fédéral-provincial appelé ARDA, défini par la loi sur l'Aménagement rural et le développement agricole, avait été mis au point, pendant quelques années et à grands frais, un programme expérimental particulièrement élaboré d'aménagement rural pour la région du

Bas-du-Fleuve et de la Gaspésie. C'est ce programme, ainsi que d'autres censés lui succéder, que l'on voulait confier à un nouvel organisme qui s'appellerait Office de développement. Ce dernier assurerait, en somme, la mise en oeuvre de plans élaborés par l'Office du plan. La proposition émanait d'un haut fonctionnaire qui avait été responsable du programme ARDA et qui se voyait très bien comme directeur du nouvel organisme. Je n'y avais pas d'objections.

Finalement, en 1969, les deux organismes projetés, l'Office de planification et l'Office de développement, ont été fusionnés sous le nom d'Office de planification et de développement. Quant au Conseil économique et social, il fut créé plus tard pour ne connaître, à son tour, qu'une existence éphémère.

### ***L'Office de planification***

Pour revenir à la session parlementaire de 1968, durant laquelle fut créé le premier Office de planification (OPQ), je crois intéressant de raconter les circonstances de cette décision et de décrire la frustration que tous ces événements ont suscitée chez moi.

Il faut dire que mon projet de faire disparaître le COEQ pour le remplacer par deux organismes assumant chacun une partie de son mandat, à savoir l'élaboration de plans d'une part et une consultation de la population d'autre part, comportait un objectif implicite, sinon caché. Je savais que la meilleure façon de s'engager dans un débat public sur toute cette question, c'était de présenter des projets de loi à l'Assemblée nationale, de façon à permettre aux députés de se familiariser avec la notion, nouvelle en Amérique du Nord, de planification économique. Je savais par expérience que sans cette démarche fonda-

mentale, les chances de succès de nouveaux organismes risquaient d'être compromises. Qui plus est, de tous les premiers ministres que j'ai connus, seul M. Johnson me semblait sensible aux exigences de la planification. Et quand c'est le premier ministre qui présente un projet de loi, les députés ne le rejettent pas du revers de la main.

Mais voici comment les choses se sont passées, réduisant à néant le scénario que j'avais prévu. Le projet de réforme, que j'avais dûment fait approuver par le COEQ, lequel se sabordait par le fait même, devait être présenté à la toute fin de la session de 1968. Mais un événement inattendu survint alors. Deux jours avant la fin de la session, le premier ministre Johnson subit une première crise cardiaque et fut remplacé provisoirement par le vice-premier ministre, Jean-Jacques Bertrand.

La dernière journée de cette session de l'Assemblée nationale, avant les vacances d'été, devait débiter à quinze heures, selon l'habitude. Un quart d'heure plus tôt, me voilà convoqué au bureau de M. Bertrand qui me dit : *Je suis maintenant, à la place de M. Johnson, le parrain d'un projet de loi créant un Office de planification. Voulez-vous me dire brièvement de quoi il s'agit.* C'est là que je me suis rendu compte que ce projet n'avait même pas été présenté au Conseil des ministres, comme c'est la coutume pour tous les projets importants. Ce qui m'a amené à penser que ce projet n'avait pas dû paraître d'une importance capitale, du moins aux yeux du gouvernement.

La leçon à tirer de cela : comme tous les observateurs de la chose publique le savent, chaque ministère a tendance à défendre son fief avec acharnement et on n'aime pas beaucoup qu'un organisme à vocation générale, présenté comme responsable d'une tentative de planification, vienne dans les plates-bandes

de chacun. Tout ce que l'on accepte, à la rigueur, comme processus d'intégration, c'est l'opinion du premier ministre lui-même. Mais là encore, tout dépend de sa connaissance du sujet, de son charisme... et de ses convictions.

Aussi, à la demande du premier ministre par intérim, je m'empresse de lui résumer en quelques minutes ce dont il s'agit. Le projet de loi fut effectivement présenté et a donné lieu à une discussion de cinq à dix minutes. C'est qu'en ce dernier jour de session, on avait à approuver une trentaine de projets de loi, dont la plupart ne nécessitaient pas de discussion, ne s'agissant tout au plus que d'amendements à des lois existantes. Puis vite les vacances !

Mais l'histoire ne finit pas là. M. Johnson, mis au repos pour l'été après sa crise cardiaque, reprend son poste au début de septembre. Survient alors une deuxième crise, suivie de son décès. Catastrophe !

Tout l'été s'est passé sans que l'Office, même créé légalement, ne soit en place. Par contre, le COEQ, dont j'étais le directeur, était toujours en vigueur tant que rien d'autre ne le remplaçait. Après quelques semaines, constatant que les choses traînaient en longueur, je pris rendez-vous avec M. Bertrand, entre-temps devenu le nouveau premier ministre. Je lui dis : *Vous avez créé à la fin de la session un nouvel organisme destiné à remplacer le COEQ. Qu'est-ce que vous avez l'intention de faire avec ça ?* Sa réponse : *Ah ! C'est vrai, j'avais oublié. On va procéder à sa mise en place et vous serez le directeur du nouvel organisme. Et ce sera à M. Marcel Masse que vous devrez vous référer en tant que ministre responsable.*

Double déception ! D'abord, le nouvel organisme, ayant une compétence de type horizontal et non sectoriel, aurait dû relever directement du premier ministre. Par ailleurs, le ministre que M. Bertrand avait

choisi assumait déjà plusieurs portefeuilles, dont la Fonction publique, l'Enseignement supérieur, le Développement régional, et les négociations avec les syndicats de fonctionnaires. Par le fait que ce ministre se voyait confier plusieurs dossiers plutôt disparates, on pouvait présumer qu'il n'aurait pas beaucoup de temps à consacrer à l'Office. Situation d'autant plus critique qu'il s'agissait de développer un organisme tout à fait nouveau, requérant un ministre d'expérience – ce qui n'était pas le cas de M. Masse, en dépit de ses qualités personnelles incontestables. Ce ministre devrait avoir un certain prestige, puisqu'il aurait à transiger avec d'autres ministres très importants, dont certains vieux routiers comme Bellemare et Dozois.

De toute façon, me voilà en poste pour développer cet organisme nouveau et embaucher du personnel de calibre supérieur, étant donné que les personnes dont j'héritais du COEQ n'étaient pas toutes à la hauteur des nouvelles responsabilités de l'organisme.

Comme secrétaire de l'Office, j'avais les yeux sur Jean-Claude Lebel, qui s'était distingué dans l'expérience du Bureau d'aménagement de l'Est du Québec (BAEQ). Il avait été responsable, en particulier, d'une activité extrêmement valable et relativement nouvelle d'« animation sociale ». Il s'agissait, en résumé, de ne pas laisser aux seuls experts le soin de tracer les voies de développement d'un plan régional, mais d'associer, dès le départ, à la démarche l'ensemble de la population dans des comités locaux de discussion.

Il faut dire que la démarche du BAEQ, considérée comme une expérience pilote tant par les autorités fédérales que provinciales, avait abouti à un rapport très élaboré, consigné dans une dizaine de cahiers contenant de multiples recommandations touchant tous les aspects de l'aménagement des ressources

de la région du Bas-du-Fleuve/Gaspésie. Le rapport terminé et remis au gouvernement à l'été de 1966, plusieurs des chercheurs se trouvaient libres et disponibles pour le nouvel Office de planification et de développement.

Voici donc que je propose, pour débiter, le nom de Lebel comme secrétaire du nouvel Office de planification. Le ministre s'y oppose pour des raisons politiques. En effet, ce Jean-Claude Lebel, alors qu'il était encore étudiant, s'était présenté pour le NPD contre un député de l'Union Nationale, le ministre Jean-Noël Tremblay. Il semble que, même s'il avait été battu aux élections, ce candidat restait *persona non grata* pour un gouvernement de l'Union nationale. Par contre, mon ministre me propose pour ce poste de secrétaire un certain ingénieur forestier, quinquagénaire, candidat battu dans une élection fédérale du parti conservateur de Diefenbaker. Jugeant la personne en question non qualifiée pour le poste, je refusai cette candidature. Et ainsi pour plusieurs autres questions.

Malgré des relations très cordiales avec le ministre sur le plan personnel, je n'arrivais pas à organiser l'Office à mon goût. Ce qui m'amena, après quelque huit mois d'essai, à offrir ma démission. Je me rappelle très bien la réaction du ministre, que j'ai trouvée plutôt étrange dans ma candeur. Je m'attendais à ce qu'il me dise : *Non, non, M. Parenteau, nous avons pleinement confiance en vous. Je vais faire en sorte que l'organisme que vous dirigez puisse recruter tout le personnel dont vous avez besoin.* Mais non ! À ma grande surprise, M. Masse me dit : *Je comprends très bien qu'un fonctionnaire, après quelques années dans un poste, désire changer et relever de nouveaux défis.* En fait, j'étais en poste à l'Office depuis huit mois seulement ! Il continua : *Justement, j'ai deux postes à vous proposer. Ou bien vous devenez directeur*



*général d'un Conseil économique et social que nous créerons bientôt, ou bien vous devenez directeur de l'École d'administration publique que nous songeons aussi à créer.* J'ai accepté d'emblée le deuxième choix, qui correspondait à mon expérience antérieure d'enseignement universitaire dans une école d'administration, soit l'École des hautes études commerciales.

***Directeur de l'École nationale  
d'administration publique (ÉNAP)***

Et c'est ainsi que je suis devenu directeur de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP), ce qui m'a permis de mettre en pratique certaines idées que j'appellerais « non conformistes » sur la formation des cadres de la fonction publique du Québec. Ainsi allait commencer la seconde partie de ma carrière, qui m'amènerait à délaisser ma spécialité antérieure, l'économique, pour entrer dans un domaine que je jugeais tout aussi passionnant, l'administration publique.

Pour en finir avec mes relations avec M. Masse, j'ai appris beaucoup plus tard qu'au moment où je lui avais remis ma démission, il avait déjà un candidat en tête pour le poste de directeur de l'Office : Arthur Tremblay, le sous-ministre de l'Éducation, personnage de grande valeur et véritable architecte de la réforme radicale de l'éducation dans les années 60. Ce fut une grande surprise pour moi. Étant donné le rôle irremplaçable qu'il avait exercé pendant plusieurs années au ministère de l'Éducation, cette nomination constituait une sorte de déchéance. En réalité, son départ du ministère de l'Éducation n'était pas étonnant. Pendant la campagne électorale de 1966, l'Union nationale avait tiré à boulets rouges sur ce sous-ministre, responsable, comme on le disait à l'époque, d'avoir « enlevé les crucifix des écoles ». C'était comme cela que certains

interprétaient alors la laïcisation du système d'enseignement, entérinée par la création, en 1964, d'un ministère de l'Éducation. Malgré tout, après l'élection surprise de l'Union nationale en 1966, Tremblay avait conservé son poste de sous-ministre, mais ses jours étaient comptés et on cherchait à le caser à un poste moins en évidence. Ce qui fut fait en le nommant comme mon remplaçant. Charge de courte durée, d'ailleurs, puisque Tremblay a démissionné de son poste deux ans plus tard. Il avait constaté, comme moi, que le gouvernement ne savait pas quoi faire avec cet Office de planification qui, entre-temps, était devenu l'Office de planification et de développement. Cet office survécut quelques années tant bien que mal, avec à sa tête une succession de directeurs, pour finir par être aboli par le gouvernement du Parti québécois. On comprend pourquoi je n'ai jamais regretté d'avoir quitté cet Office en 1969.

Or, maintenant que nous sommes rendus au XX<sup>e</sup> siècle, il n'existe toujours pas d'organisme central chargé de planifier le développement économique selon les règles de l'art. Chaque ministère échafaude ses projets et la coordination en est prétendument assurée par le Conseil des ministres, mais les décisions sont influencées souvent beaucoup plus par des considérations politiques que par la valeur intrinsèque des projets, quand ce n'est pas par le ministre des Finances qui décide des allocations budgétaires. Avec le temps, je me suis rendu compte que notre système démocratique, avec les changements perpétuels de ministres, s'accommode assez mal d'une économie planifiée comme celle que nous envisagions dans les années 60, sauf peut-être lorsque le premier ministre est lui-même économiste, comme ce fut le cas de Jacques Parizeau et de Bernard Landry. Étant donné

le prestige du poste, une certaine planification du développement était rendue possible.

Mais la vérité m'oblige à ajouter un bémol aux considérations précédentes. Même sans la présence de structures officielles de planification, on ne peut dénier les réels efforts consentis pour améliorer la rationalité des décisions gouvernementales. Je n'en veux pour preuve que le fonctionnement, quand j'étais au gouvernement, du Comité permanent d'aménagement des ressources, qui était présidé par moi, en tant que directeur de l'Office, et qui comprenait tous les sous-ministres des ministères de ressources, comprenant Terres et Forêts, Agriculture, Chasse et Pêche, Tourisme, Industrie et Commerce.

C'est là que j'avais constaté concrètement la nécessité d'une coordination des décisions gouvernementales. Par exemple, au stade des expropriations de terrain, processus très secret pour éviter la spéculation, on s'était rendu compte que deux organismes gouvernementaux, le ministère de la Voirie et Hydro-Québec, convoitaient le même terrain pour traverser le fleuve, à la hauteur de Québec. Autre exemple, le ministère de la Voirie était déjà avancé dans la fabrication des plans de l'autoroute 40 dans la région de Berthierville, quand il s'était fait avertir par le ministère de Chasse et Pêche qu'en asséchant des terrains marécageux, on compromettrait la nidification des canards. D'où changements des plans et cela au moment opportun. Et ainsi de suite.

### ***Un regard rétrospectif sur mon expérience au gouvernement du Québec***

Sur le plan personnel, et en dépit de nombreux moments de frustration, j'ai gardé un souvenir très agréable du contact étroit avec certains ministres et

premiers ministres, de même qu'avec certains hauts fonctionnaires, dont j'ai suivi la carrière ultérieure avec intérêt. Plusieurs de ces personnes, dont certaines plus jeunes que moi, sont maintenant décédées.

Je me suis aussi demandé si, n'ayant pas réussi à faire vivre cet Office et à lui faire jouer le rôle qu'il aurait dû jouer, je n'avais pas manqué de *leadership*. Mais mes scrupules ont disparu lorsque j'ai constaté qu'un administrateur chevronné comme Arthur Tremblay n'a pas mieux réussi. Son successeur, Yvon Tremblay, qui avait été mon bras droit quand j'étais directeur du Conseil d'orientation économique, n'a pas davantage réussi et a quitté, lui aussi, après deux ans. Et ainsi de suite jusqu'à la disparition de l'Office.

Telle fut, de 1962 à 1969, ma participation directe aux politiques gouvernementales, mêlée d'exaltation et de frustration. Mais une évaluation correcte de mon rôle, que je me pique de croire objective, m'amène à penser que la planification économique, avant d'être une structure de décision, est un état d'esprit qui amène les personnages politiques et leurs associés fonctionnaires à faire un peu de prospective avant de prendre des décisions complexes touchant des catégories diverses de citoyens et des régions très disparates. Tout de même, la brève existence du COEQ et de l'OPQ a permis à des dizaines de fonctionnaires de s'initier aux exigences de la planification – ce qui a contribué, du moins je l'espère, à améliorer leur performance dans leur ministère respectif.

Pendant la période où j'ai été associé au Conseil d'orientation économique, j'ai été appelé à plusieurs reprises à expliquer en quoi consistait le processus de planification économique, par le biais de nombreuses conférences et articles de revues. À tel point qu'un jour, j'ai reçu un appel téléphonique d'un éditeur qui

m'invitait à réunir plusieurs de mes textes, qu'il s'engageait à publier sous forme de volume. Accaparé à ce moment-là par plusieurs projets, j'ai refusé l'invitation, ce que j'ai regretté par la suite. Je ne sais pas ce qui m'a empêché de relancer cet éditeur plus tard. Sans doute ma mauvaise habitude de ne pas considérer mes œuvres comme dignes de publications.

Par contre, lorsqu'on m'a fait l'honneur de me nommer membre de La Société royale du Canada en 1966 – en même temps que Pierre Elliott Trudeau –, mon discours d'introduction portait sur la planification économique. Ma candidature avait été présentée par le professeur et collègue Gérard Parizeau, père de Jacques Parizeau.

Durant la période où j'ai été haut fonctionnaire, j'ai mené des activités parallèles sous forme de conférences ou de participations à des colloques, en particulier avec le mouvement Desjardins. À ce sujet d'ailleurs, j'ai reçu du premier ministre de l'époque, Robert Bourassa, par l'entremise du ministre Fernand Lalonde, une commande pour analyser le problème des relations entre le gouvernement et les coopératives. Celles-ci se plaignaient, en effet, depuis longtemps que ces relations n'étaient pas aussi favorables qu'elles auraient dû l'être. J'ai donc présenté un document qui posait un diagnostic et comportait des recommandations.

Je ne peux passer sous silence une autre retombée personnelle de mon passage dans l'administration publique du Québec. Cette expérience m'a servi notamment dans la mise en place de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) et dans l'enseignement que j'y ai dispensé pendant quelques années, notamment dans un cours intitulé « Prise de décision ». Plutôt que d'être très théoriques, comme on le déplore souvent dans l'enseignement universitaire, mes cours

s'appuyaient sur une expérience vécue. J'y reviendrai dans le chapitre concernant l'ÉNAP.

Une autre remarque qui me vient à l'esprit, c'est que je me suis jamais, sur le plan mondain (dans le bon sens du terme), intégré à la société de la ville de Québec. Cela s'explique certes par le fait que, pendant plusieurs années, je passais les fins de semaines à mon domicile de Montréal, plus précisément d'Outremont, mais surtout parce que, par nature, je ne cherche pas tellement à entretenir des relations sociales. Quand, en 1978, j'ai quitté l'ÉNAP à Québec pour revenir à l'École des HEC, mon cercle de relations sociales à Montréal n'était pas plus développé pour autant, pour ne pas dire inexistant. On est comme on est : solitaire ou grégaire, ou un peu des deux, comme c'est, je crois, mon cas.

### ***Relations France-Québec***

Pendant mon mandat au gouvernement du Québec se sont développées des relations professionnelles amorcées plus tôt avec des collègues européens, reliés principalement à des universités françaises, notamment dans le domaine du développement économique, ce qui était à l'époque mon principal centre d'intérêt. J'ai même fait partie de l'Association de science régionale de langue française et en ai assumé la vice-présidence, alors que le président était évidemment un Français. En tant que directeur général du Conseil d'orientation économique du Québec, je ne pouvais m'empêcher de regarder la France comme source d'inspiration dans nos initiatives. On sait que, très affaiblie par la crise économique des années 30 et par la guerre qui a suivi, la France avait décidé, une fois la paix revenue, de faire un grand effort de reconstruction et de modernisation de l'économie. Le gouver-

nement devint le principal artisan d'une planification économique d'un type très nouveau, puisque conciliable avec un régime d'économie libre. De là m'est venue la conviction que le Québec pourrait tirer profit d'une collaboration très poussée avec les artisans français de cette planification économique, considérée à juste titre comme un réel succès. Il ne faut pas oublier, par ailleurs, que les artisans de cette nouvelle façon de gouverner, étant par métier des enseignants, souhaitaient favoriser la diffusion des connaissances dans de nouveaux territoires. D'où cette initiative d'organiser entre la France et le Québec un double colloque. La collaboration entre Français et Québécois semblait ainsi bien engagée.

En avril 1968, j'ai eu la responsabilité de diriger la délégation du Québec lors des journées franco-québécoises sur les sciences humaines appliquées à l'action économique, organisées à Paris. J'étais encore, à ce moment-là, directeur de l'Office du Plan, l'ÉNAP n'ayant été créée que l'année suivante. La délégation du Québec comprenait à la fois des universitaires, dont certains se retrouveront par la suite à l'ÉNAP, comme Pierre Martin et André Gélinas, puis des fonctionnaires et des gens d'affaires, comme un vice-président de la compagnie de papier Rolland et le vice-président exécutif de Radio-Canada. Je précise enfin que ces journées d'études de Paris étaient la contrepartie d'autres journées d'études qui avaient eu lieu au Lac Beauport l'année précédente (septembre 1967) et auxquelles participaient une dizaine de Français et une vingtaine de Québécois. Quant à moi, ces colloques n'ont pas eu de suite directe, puisque j'allais changer d'emploi un an après pour fonder l'ÉNAP.

J'attire l'attention sur la date d'avril 1968, caractérisée par la version française de ces journées d'études. On était à quelques semaines à peine du

fameux mois de « mai 68 », marqué non seulement par des grèves d'étudiants mais par un soulèvement général contre les pouvoirs publics en France, mouvement suivi dans beaucoup d'autres pays du monde, y compris le Canada. Les cégeps du Québec n'allaient évidemment pas échapper à la mode, ni l'UQAM.

Je dois raconter, à cet égard, une expérience personnelle qui illustre bien cette époque mémorable. Après les journées d'études d'avril 1968 à Paris, un collègue français, Paul Albou, professeur à l'Université de Nanterre, m'invite à visiter son université, un bâtiment très moderne à quelques dizaines de kilomètres au nord de Paris. C'est là, semble-t-il, que l'insurrection a démarré. Quelle ne fut pas ma surprise de voir des masses d'étudiants en grève, assis par terre dans les corridors. Les murs étaient couverts de slogans commençant par « À bas... » ceci ou cela. Les étudiants me paraissaient cependant plutôt pacifiques, ce qui ne fut plus le cas quelques semaines plus tard, quand il y a eu de la casse à Paris, lorsqu'à tous les étudiants participant à la grève s'adjoignirent des masses d'ouvriers. Ce fut un soulèvement général, mais je n'ai pas été témoin direct de cette période de violence qui a secoué, en fait, toute la France. J'étais revenu au Canada.

Quelques semaines plus tard, en août, je fus invité à l'Université Simon Fraser à Vancouver. Quelle ne fut pas ma surprise de constater exactement la même scène qu'à Nanterre : des étudiants en grève, assis par terre partout dans les corridors. Des slogans de toutes sortes tapissant les murs. Si les slogans étaient en anglais, la similitude des situations m'a frappé. À Vancouver, la révolte se produisait d'abord à l'université très moderne et progressive de Simon Fraser et non pas à U.B.C. En France, la révolte avait lieu à Nanterre, nouvelle université aussi, et non pas à la



Sorbonne, la « douairière ». Bien sûr, à un stade plus avancé de la révolte, tous les étudiants ou presque y ont participé, les étudiants de l'UQAM avec plus de ferveur, évidemment, que ceux de l'Université de Montréal. Comme disent les spécialistes, nous sommes à l'âge de l'universalité des phénomènes mais si, au Canada, les manifestations n'allèrent pas aussi loin que chez les Français, où des extrémistes osèrent proposer la « soviétisation » des universités, chez nous, des bouleversements se sont aussi produits cette année-là. Qui auront d'ailleurs des répercussions plus tard.



## **Quelques pas du côté du Fédéral et du *Rest of Canada (ROC)***

À la fin de mes études en 1945, j'étais bien déterminé à faire carrière au Québec, même si l'offre imprévue de l'École des HEC de m'embaucher comme professeur m'éloignait du monde des affaires, qui m'attirait au premier plan. Et à partir de là, c'est toute une carrière différente qui s'est déroulée. Je ne regrette rien, bien au contraire. Je n'ai pas un tempérament de conquérant et mon appât du gain n'aurait peut-être pas été suffisant, si bien que je ne suis pas sûr que j'aurais réussi à faire ma marque dans les affaires.

Toutefois, l'idée de participer d'une façon ou d'une autre à l'essor économique du Québec m'était toujours présente à l'esprit. C'était là un choix d'ordre professionnel et non politique. Le fait que je n'adhérais pas complètement au credo séparatiste m'a éloigné au cours des années de mes collègues de l'École des hautes études commerciales les plus proches de moi, comme Pierre Harvey et Jacques Parizeau, qui, eux, ont très tôt plongé dans la tourmente politique. Même F.-A. Angers, sans adhérer publiquement au Parti québécois,

du moins je le crois, n'en partageait pas moins l'idéologie.

Cette attitude de neutralité apparente de ma part ne m'a pas empêché d'accepter des invitations à collaborer avec le gouvernement fédéral, et d'une façon plus générale avec des organismes pan-canadiens à vocation académique. Je n'avais pas l'impression de trahir le Québec pour autant, comme certains pouvaient le penser.

C'est donc ce pan de ma carrière que je décrirai dans ce chapitre. Ces activités ont cependant été toujours périphériques par rapport à mes responsabilités principales, qui ont pris place à Montréal et à Québec. J'ai été sollicité à de nombreuses reprises pour prêter mon concours à des entreprises d'évaluation de projets dans le cadre de l'aide aux pays en voie de développement. Ces opérations étaient menées par l'Agence canadienne de développement international (ACDI) soit directement, soit par l'intermédiaire de l'École des HEC, ou par l'ÉNAP. Je fais état de ces activités en détail dans un autre chapitre.

### ***Une recherche sur les écarts de prix des denrées alimentaires***

J'ai participé à un travail de recherche que m'a confié la Commission d'enquête sur les écarts de prix des denrées alimentaires. Mais ce travail n'a eu, en fait, aucune suite. Voici comment cela s'est passé. À la fin des années 50, alerté par l'augmentation importante des prix des denrées alimentaires et le soupçon que ce phénomène n'était aucunement justifié, le gouvernement fédéral a créé une commission d'enquête chargée d'évaluer la situation et de faire les recommandations qui s'imposaient. La Commission comprenait plusieurs commissaires et un directeur général, assistés d'un

certain nombre de spécialistes, chargés de procéder aux recherches requises.

Parmi les membres de la Commission se trouvait M. Bernard Couvrette, président d'une firme de grossiste en alimentation de Montréal, et, à ce moment-là, président de la Chambre de commerce de Montréal. M. Couvrette s'avisa du fait qu'il n'y avait pas d'économiste de langue française dans l'équipe de recherche. D'où l'idée de me choisir pour me joindre à cette équipe à Ottawa pour la période d'été 1959. L'idée me plaisait beaucoup, parce que cela me donnait l'occasion d'effectuer une recherche sur un problème concret, ce qui n'est pas négligeable pour un professeur. Mais cela me permettait aussi d'offrir des vacances à ma petite famille dans la région d'Ottawa, à Aylmer plus précisément, au nord de Hull. La chose était d'autant plus opportune que nous nous trouvions en processus de changement de domicile à Montréal, en fait de Ville Saint-Laurent à Outremont. Nous avons donc habité trois mois dans un chalet à Aylmer au bord de la rivière des Outaouais.

Quant au travail qui m'avait été confié, il consistait à analyser les marges de profit dans les grandes chaînes d'épicerie de l'époque : Dominion, Steinberg, Atlantic et Pacific, etc. Ayant fait consciencieusement mon travail, j'ai remis mon rapport à la fin de l'été. Mais je me rendis compte, par la suite, à la lecture du rapport de la Commission, que mes conclusions étaient amenées sans aucune référence. Sans doute celles-ci étaient-elles arrivées trop tard, alors que le rapport était déjà rédigé et accepté par les commissaires au moment où j'avais remis mon étude. Je les avais d'ailleurs rédigées en français, ce qui n'a pas aidé. Le bilinguisme qu'on a connu plus tard sous Trudeau n'était pas encore à la mode. Ainsi, ma première expérience de collaboration avec le gouver-

nement fédéral a été un coup d'épée dans l'eau. On m'avait engagé non pas pour la qualité de mes services mais pour satisfaire la demande d'un représentant québécois sur la Commission. Typique réaction du gouvernement fédéral, qui ne voulait sans doute pas être accusé de discrimination à l'égard des francophones. Par ailleurs, rien n'empêche de penser que mon texte, qui fut ajouté comme annexe au rapport général de la Commission, ait pu servir à d'autres chercheurs par la suite. Qui sait ?

Sur un plan plus général, j'ai commencé, après cette expérience, à me faire une opinion, confirmée par la suite, à propos de l'inanité de beaucoup de commissions d'enquête, formées par les gouvernements en réponse à des pressions très fortes de l'opinion publique. Les autorités réussissaient ainsi à réduire les pressions dans l'espoir qu'au bout de quelques années – le temps que les commissions soumettent leurs rapports –, les problèmes se soient réglés d'eux-mêmes ou que l'opinion publique, très volatile, porte son attention sur d'autres sujets.

Ce n'est pas la seule fois que le gouvernement fédéral a essayé de me prendre dans ses filets, mais alors pour m'offrir des postes permanents et de haut niveau. À l'époque où j'étais le directeur du Conseil d'orientation économique, je me suis vu offrir le poste de directeur-adjoint du Conseil économique du Canada. On me laissait entendre que c'est moi qui en deviendrais le directeur général sous peu, puisque le directeur en place songeait à prendre sa retraite. J'ai refusé, étant alors profondément engagé dans mon travail à Québec.

À une autre occasion, l'on m'offrit un poste de niveau supérieur à Ottawa, celui de sous-ministre adjoint du ministère de la Consommation. J'ai refusé, là aussi, pour la même raison mentionnée plus haut. Je me sentais très à l'aise à Québec et craignais de ne pas

avoir les coudées franches à Ottawa. Je savais qu'à l'époque, le gouvernement fédéral cherchait désespérément des candidats francophones pour occuper des postes supérieurs dans la fonction publique. Mais justement, cette attitude me semblait plutôt suspecte. D'autres raisons peuvent expliquer mes refus. Ma connaissance de la langue anglaise n'était pas tout à fait à la hauteur et je craignais que d'avoir à me familiariser davantage avec la langue, tout en assumant des responsabilités importantes, pourrait entraver la progression de ma carrière. Et puis Jeanne d'Arc ne connaissait à peu près pas l'anglais. Je craignais qu'elle soit malheureuse à Ottawa. Jamais, pourtant, elle ne m'a déconseillé d'accepter les postes en question. En définitive, peut-être est-ce mon détestable complexe d'infériorité qui refaisait surface dans de telles circonstances.

Toutefois, le fait de refuser un poste permanent au gouvernement fédéral ne m'a pas empêché d'accepter de participer à diverses activités émanant de ce gouvernement. Je veux parler surtout des missions à l'étranger, mais je ne me suis jamais désisté lorsqu'il s'agissait de participer à des organismes de nature consultative, ou d'assumer la rédaction de certains textes, ou de participer à divers séminaires ou rencontres pan-canadiennes.

### ***Le Conseil de recherches urbaines et régionales***

Mentionnons d'abord le Conseil de recherches urbaines et régionales, dont les membres, au nombre de soixante chercheurs reconnus, étaient élus à raison de trois par année parmi des candidats qui devaient poser eux-mêmes leur candidature. L'invitation émanait du président de l'organisme, Peter Dobush, que je ne

connaissais pas et qui m'avait adressé une lettre datée du 10 mars 1965. Je n'avais été nommé directeur du COEQ que quelques mois plus tôt.

Comment expliquer qu'un parfait inconnu m'invite instamment à faire partie d'un organisme où les sièges étaient comptés ? Avait-il entendu parler de mes activités, limitées jusque-là au Québec ? Ou bien certaines de mes connaissances, collègues universitaires de Montréal ou de Québec, avaient-elles suggéré ma candidature ? J'avais reçu à cet égard, un peu plus tôt, une lettre du doyen de la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval, Napoléon Leblanc, que je connaissais bien, m'invitant chaleureusement à poser ma candidature. De toute façon, j'ai été choisi par le jury, qui souhaitait sans doute augmenter la représentation québécoise. Pour être honnête, je dois avouer qu'à part ma présence à quelques réunions, ma participation à ce groupe n'a pas été très active. J'avais déjà, à cette époque, beaucoup d'autres chats à fouetter. Aussi, je ne fus pas étonné lorsque mon mandat n'a pas été renouvelé.

### *La formation des fonctionnaires fédéraux*

À une certaine époque, le gouvernement fédéral a envisagé de créer, pour ses propres besoins, une école bilingue d'administration publique qui aurait été située à la frontière du Québec et de l'Ontario. Il avait sans doute eu vent de l'initiative du gouvernement du Québec de créer sa propre école, à savoir l'École nationale d'administration publique. Même si cette institution n'est pas à proprement parler une école gouvernementale, il n'en reste pas moins que l'objectif principal en était d'améliorer la compétence des fonctionnaires à la fois du gouvernement et de tous les organismes du secteur public.



Le gouvernement fédéral a abandonné son projet, comptant sur les deux universités d'Ottawa, surtout celle de Carleton, pour assumer cette tâche. Par contre, il renonçait ainsi à assumer toute influence directe sur la formation de ses fonctionnaires. Signalons toutefois une exception, le Centre George A. Scott, de Cornwall, institution spécialisée qui assure la formation et le perfectionnement des fonctionnaires du ministère des Transports. Le Centre est logé dans un magnifique bâtiment qui héberge aussi ses étudiants, lesquels affluent de partout au Canada. J'ai eu l'occasion de présenter dans ce centre une leçon sur « le processus de décision dans l'administration publique », dans le cadre d'un cours sur la gestion des transports.

Ce n'est pas la seule fois que je me suis adressé à des fonctionnaires fédéraux. J'ai donné à quelques reprises des cours au campus de Hull (maintenant Gatineau) de l'ÉNAP, qui accueillait parmi ses étudiants beaucoup de fonctionnaires fédéraux. J'ai même eu comme étudiant un général de l'armée canadienne, dont je ne me rappelle plus le nom et qui était inscrit à notre maîtrise en administration publique... sur les mêmes bancs que les autres.

### ***Le Centre canadien de gestion***

Même si le gouvernement fédéral ne dispose pas d'une école de formation pour ses fonctionnaires, il a créé un Centre canadien de gestion, dont le rôle est de favoriser la recherche dans le domaine de l'administration publique. J'ai fait, pendant deux ans, partie du sous-comité consultatif de la recherche de ce Centre. En toute humilité, je ne peux pas dire que mon rôle y ait été déterminant. En fait, il est des moments dans ma carrière où j'ai accepté trop de participations au sein d'organismes à Québec et à Ottawa. Je me suis souvent

reproché d'avoir accepté trop rapidement des invitations à collaborer sans trop réfléchir sur les implications que cela aurait sur ma charge de travail.

### ***Le Conseil de recherches en sciences humaines***

Parmi mes relations avec le gouvernement fédéral, j'ai apprécié ma contribution, beaucoup plus importante, au Conseil des Arts et par la suite, au Conseil de recherches en sciences humaines. C'est en 1976 que j'ai commencé à siéger au Conseil des Arts du Canada, à l'invitation de quelqu'un que je connaissais, à savoir Charles Lussier, directeur de cet organisme. On peut se demander, en sachant mon aire de compétence, pourquoi on m'avait invité à siéger dans cet auguste organisme. C'est qu'à l'origine, le mandat du Conseil des Arts du Canada ne se limitait pas aux arts proprement dits, mais englobait les sciences humaines. D'après ses statuts, l'organisme avait pour mission de faciliter le développement des arts sous toutes leurs formes, ainsi que des sciences sociales. Sa tâche consistait en premier lieu à recommander des politiques au gouvernement et, en second lieu, à distribuer des subventions à même un budget voté annuellement par le gouvernement.

Mais se posaient les critères de choix. On ne subventionne pas les peintres ou les musiciens comme on subventionne les économistes ou les sociologues. De là est née l'idée de créer deux organismes différents. Le Conseil des Arts conserverait la responsabilité des arts au sens strict du terme, alors que les sciences sociales deviendraient l'apanage d'un nouvel organisme, le Conseil de recherches en sciences humaines. En conséquence, les anciens membres se partageaient entre les deux organismes selon leur domaine de compétence. Il allait de soi que je deviendrais membre du Conseil de

recherches en sciences humaines. Le Conseil ne faisait pas de recherche lui-même, mais avait à établir, au nom du gouvernement fédéral, les politiques de recherche et, selon les recommandations de plusieurs comités spécialisés, à distribuer les bourses de recherche par tout le Canada.

C'est ainsi que, pendant plusieurs années, de 1976 à 1982, j'ai participé successivement à des réunions à peu près trimestrielles à Ottawa, d'abord au Conseil des Arts puis au Conseil de recherches en sciences humaines, sans compter ma contribution à certains des comités plus spécialisés.

Je me suis toujours fait un devoir de parler français aux réunions, contrairement aux autres francophones qui s'exprimaient, pour des raisons pratiques, uniquement en anglais. Or, nous sommes censés être un pays bilingue. La salle de réunion comportait un système de traduction simultanée, mais très peu de membres s'en prévalaient – ostensiblement quelques anglophones lorsque je m'exprimais en français. En fait, plusieurs anglophones comprenaient le français et n'avaient donc pas besoin de se faire traduire mes « doctes » paroles. Pauvres traducteurs ! Ils travaillaient un peu dans le vide. Cela ne les empêchait pas de faire consciencieusement leur travail même quand personne n'écoutait.

### ***La Société royale du Canada***

C'est sur l'initiative d'un collègue de l'École des HEC, Gérard Parizeau, professeur d'assurances (et père de Jacques Parizeau), que j'ai fait mon entrée à la Société royale du Canada en 1964, en même temps d'ailleurs que Pierre Elliot Trudeau, alors professeur à la Faculté de droit de l'Université de Montréal et directeur de la revue *Cité Libre*. Le troisième candidat

était le doyen de la Faculté des sciences sociales de l'Université de Montréal, M. Garrigue.

La Société royale du Canada est une vénérable institution, qui date de 1882. Elle a été longtemps, avant la création des nombreuses associations scientifiques qui couvrent désormais à peu près tous les domaines du savoir humain, l'organisation par excellence qui réunissait les élites intellectuelles du Canada.

Elle est actuellement formée de trois académies. La première réunit les intellectuels francophones du domaine des lettres et des sciences sociales. La deuxième couvre les mêmes domaines mais pour les anglophones canadiens. Quant à l'Académie III, la plus considérable, elle couvre tout le domaine des sciences appliquées, dans les deux langues. Dans tous les cas, les choix sont très sélectifs et l'intronisation de chaque nouveau membre se fait à l'occasion d'une cérémonie officielle où un parrain fait la présentation du nouveau membre. C'est à M. Gérard Parizeau que revenait cette responsabilité dans mon cas, la présentation ayant lieu en juin 1964. Par la suite, j'ai eu l'occasion d'écrire certains chapitres dans des ouvrages publiés par la Société, notamment sur l'influence étatsunienne au Canada. J'ai eu aussi l'occasion de faire la présentation de deux collègues, l'un de l'École des HEC, l'autre de l'ÉNAP.

Pendant quelques années, j'ai assisté aux rencontres annuelles de la Société. Elles se promènent d'un océan à l'autre à l'invitation d'une université particulière, par rotation, à l'instar des autres organismes scientifiques plus spécialisés, dans le cadre de ce que l'on appelle la Rencontre annuelle des Sociétés savantes. Un des avantages, ce sont les contacts éventuels avec d'autres personnes que les collègues de la même discipline. C'est ainsi que j'ai pu rencontrer certains journalistes, des historiens réputés ou des

romanciers, comme, par exemple, l'auteure de *La Sagouine*, Antonine Maillet.

J'ai servi aussi pendant deux ou trois ans comme secrétaire de l'Académie I, à l'époque où le président était Gérard Filion, directeur général du *Devoir*. Après des années, mon intérêt s'est affadi peu à peu. Je n'assistais plus aux réunions, tout en continuant à faire partie de la société et à payer ma cotisation. Je laissai à des plus jeunes le soin de participer activement aux rencontres annuelles et aux colloques occasionnels.

### ***L'Institut d'administration publique du Canada***

Voilà un autre organisme auquel je me suis intéressé, non pas pour son allégeance gouvernementale, mais pour sa raison d'être, qui est l'administration publique. Il publie une excellente revue trimestrielle bilingue, alimentée surtout par des professeurs d'université. J'y ai pour ma part publié trois ou quatre articles. Deux d'entre eux décrivaient le rôle de deux organismes que j'ai dirigés à Québec, l'Office de planification du Québec et l'École nationale d'administration publique.

Mes articles, je les ai publiés en français, ce qui était plutôt rare, même si la revue est officiellement bilingue. Bien sûr, il se trouve des francophones qui publient en anglais. Leur argument, c'est qu'ils veulent être lus par tout le monde, en tenant compte du fait que beaucoup d'anglophones, surtout dans l'Ouest, ne comprennent pas le français.

Je dois ajouter que l'Institut m'a fait l'honneur de m'accorder la médaille Vanier en 1986 pour « services exceptionnels rendus dans le domaine de l'administration publique ». Cette médaille est distribuée une fois par année à un anglophone ou à un francophone qui



Je reçois la médaille Vanier  
de l'*Institut d'administration publique du Canada*, 1986.

s'est distingué soit dans la haute administration publique, soit dans le monde universitaire. C'est mon rôle dans la création de l'ÉNAP et son orientation qu'on a voulu souligner.

Pour être complet, je dois ajouter que j'ai reçu en 1993 un Certificat de Mérite de l'Institut à titre de « contributeur exceptionnel au groupe régional de Montréal ». Car l'Institut possède aussi des groupes régionaux. J'ai été actif pendant quelques années au groupe de Montréal et j'en ai été élu président pour une année. La vérité m'oblige cependant à dire que dans ce dernier cas, ma contribution n'a pas été exceptionnelle.

## ***L'Ordre du Canada***

Il y a une dernière chose que je voudrais signaler concernant le gouvernement fédéral et qui est plutôt inusitée. C'est que j'ai failli être décoré de l'Ordre du Canada, la plus haute distinction accordée à un citoyen canadien.

Voici comment les choses se sont passées. Je reçois une lettre officielle de la chancellerie de Rideau Hall, sous la signature de Léopold Amyot, secrétaire du Gouverneur général, que j'avais d'ailleurs déjà rencontré. Cette lettre m'annonçait que mon nom avait été proposé pour être admis à l'Ordre du Canada, honneur auquel beaucoup de gens aspirent. Je savais très bien qui avait suggéré mon nom. C'était une amie, Madeleine Joubert, avec qui j'avais travaillé plusieurs années à l'Institut canadien d'éducation des adultes et qui faisait partie du comité aviseur pour l'octroi des médailles.

Ma réponse fut négative. Pourquoi un tel refus ? Il faut dire qu'on était en pleine crise du Lac Meech. Le Canada tout entier était ébranlé par des divergences constitutionnelles entre le gouvernement fédéral et le Québec. L'accord du Lac Meech, signé en 1987 par le gouvernement fédéral et les provinces, donnait suite aux revendications du Québec. Or, deux ans plus tard, les autres provinces se ravisent et annulent leur consentement, infligeant ainsi une cuisante défaite au Québec. C'est par pure coïncidence qu'à ce moment-là, je me suis vu offrir l'Ordre du Canada. Je ne pouvais l'accepter. Je ne suis pas certain que si on m'offrait de nouveau la distinction, je refuserais aujourd'hui. Mais on peut être sûr qu'elle ne me sera plus jamais proposée.

### ***Mes relations avec le Reste du Canada (ROC)***

Si mes relations avec le gouvernement fédéral et ses organismes ont été assez constantes, sans être omniprésentes tout au long de ma carrière, je ne puis en dire autant des autres provinces du Canada. Relations presque nulles, tant à l'époque où j'étais professeur à l'École des hautes études commerciales qu'à celle où j'étais au gouvernement du Québec ou à l'École nationale d'administration publique. Peut-être est-ce moi qui aurais dû en prendre l'initiative. Mais il faut croire que je n'en sentais pas le besoin. Je parle ici toutefois de relations avec les gouvernements ou les universités. Car à l'intérieur d'organismes pan-canadiens, comme l'Institut d'administration publique du Canada ou le Conseil de recherches en sciences humaines, qui comportaient parmi ses membres des individus de toutes les parties du Canada, j'avais, bien entendu, des contacts avec d'autres Canadiens.

Je voudrais faire une exception pour une rencontre avec un groupe de personnes de la Saskatchewan associé à l'expérience de la Fédération du Commonwealth coopératif (CCF) dans cette province, alors que j'étais directeur du Conseil d'orientation économique. La Saskatchewan vivait une expérience assez exceptionnelle avec un gouvernement de gauche qui avait amorcé une série de réformes très audacieuses à l'époque, comme l'assurance-santé.

C'est dans ce contexte que quatre ou cinq individus, hauts fonctionnaires et professeurs d'université, ont sollicité une rencontre avec moi. Ils avaient entendu parler de ce qui se passait au Québec sous Jean Lesage, et voulaient en connaître davantage. Intrigués en particulier par le fonctionnement du Conseil d'orientation économique, ils souhaitaient en créer un aussi chez eux. Très intéressante rencontre. Il faut dire que



l'expérience de la Saskatchewan a fait long feu. Le gouvernement CCF (maintenant Nouveau parti démocratique) a été remplacé par un gouvernement conservateur et adieu les réformes ! Je dois ajouter cependant que c'est sur la base de l'expérience de la Saskatchewan que, plus tard, notre système d'assurance-santé a été créé.



## **L'École nationale d'administration publique 1969 – 1978**

### ***Un sujet de fierté***

J'ai décrit dans le chapitre *Mon incursion dans l'appareil gouvernemental du Québec* dans quelles circonstances j'ai été nommé directeur de cette école d'administration publique qui n'était même pas encore créée. Je ne sais pas si le ministre Marcel Masse connaissait, à ce moment-là, mes initiatives au cours des années précédentes dans le projet de création sinon d'une école d'administration publique, du moins d'un programme de formation spécifique dans ce domaine. De toute façon, le projet n'était pas nouveau pour moi et je savais très bien comment l'orienter si on me laissait suffisamment de latitude pour y arriver.

### ***Une formation universitaire pour les fonctionnaires***

La première fois que j'ai été associé à un tel projet, en 1961, c'était suite à un appel téléphonique de René Lévesque, alors ministre dans le gouvernement

Lesage, qui m'invitait à dîner au restaurant. Sachant que j'étais professeur à l'École des hautes études commerciales, il m'a demandé si l'École accepterait de former des administrateurs publics en plus de former des gens d'affaires, comme c'était le cas depuis une cinquantaine d'années. Dans ma grande naïveté, je lui répondis que la chose serait certainement possible. Il suffirait d'ajouter au programme quelques cours sur le secteur public et les sciences politiques et le tour serait joué ! René Lévesque me connaissait assez bien, puisque j'avais, au cours des années précédentes, participé à plusieurs reprises à son émission de télévision *Point de mire*.

Après cette rencontre, j'ai rédigé un mémoire destiné au directeur de l'École des HEC, monsieur Esdras Minville, pour lui suggérer de créer un programme spécifique destiné aux futurs fonctionnaires, en puisant pour les deux tiers dans les cours existants et en ajoutant des cours propres au secteur public. Il convient de préciser qu'à l'époque, le programme d'études à l'École des HEC était de niveau baccalauréat. Il n'était donc pas encore question d'un programme de niveau maîtrise (un MBA par exemple). M. Minville se déclara favorable à ma proposition. J'imagine qu'il avait dû en parler avec ses confrères de l'Université de Montréal, puisque j'appris peu de temps après que le projet rencontrait une vive opposition de la Faculté des Sciences sociales. En effet, cette dernière estimait qu'une telle initiative relevait d'elle et non de l'École des HEC. Cette attitude négative s'est maintenue et aucun projet concret n'en est sorti.

On se trouvait là, pour la première fois, en présence d'un conflit qui se répétera à plusieurs reprises, à savoir : si un programme en administration publique doit combiner des éléments de science politique avec des éléments de sciences administratives,

il faut déterminer quel élément doit dominer et, par conséquent, quelle faculté universitaire doit en être responsable. On verra plus loin comment la création de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) contribuera à atténuer ce conflit.

Deux ans plus tard, je suis invité à participer à un comité créé par le ministre de la Jeunesse, Paul Gérin-Lajoie, dans le but d'étudier l'opportunité de créer un programme de formation à destination des administrateurs publics. Le comité était assez représentatif des diverses instances susceptibles d'être intéressées au projet. Il était présidé par Jean-Marie Martin, doyen de la Faculté des Sciences sociales de l'Université Laval, et le secrétaire était Roch Bolduc, le grand spécialiste de l'administration publique du gouvernement du Québec, lequel deviendra, beaucoup plus tard, sénateur à Ottawa.

Nous n'étions que deux de Montréal dans ce comité : un professeur de la Faculté de Droit de l'Université de Montréal et moi, encore professeur aux HEC. La plupart des autres membres étaient rattachés de près ou de loin à l'Université Laval, ce qui était de nature à favoriser cette université lorsque serait résolu le problème de la formation des fonctionnaires. Et cela d'autant plus qu'elle estimait avoir une vocation naturelle à cet égard, du fait de sa proximité avec le gouvernement provincial, pour satisfaire à la fois aux besoins du gouvernement du Québec et à ceux du gouvernement fédéral.

Je connaissais tous les membres du comité pour les avoir rencontrés au cours des années précédentes dans des colloques ou d'autres réunions. J'étais aussi membre du Conseil d'orientation économique, ce qui multipliait les occasions de rencontres. Enfin, comme je l'ai déjà mentionné, ce sont mes nombreuses apparitions à la télévision à cette époque qui m'ont fait

connaître bien plus que je ne l'aurais imaginé et sans que je m'en rende compte.

De toute façon, le comité en question a fini par aboutir à un rapport recommandant la création d'un Centre des hautes études administratives, indépendant des universités existantes mais s'appuyant fortement sur les ressources humaines de ces institutions. Il s'agissait d'un excellent rapport rédigé par Roch Bolduc, mais qui n'a pas eu de suite immédiate. Le rapport avait été remis au ministre commanditaire, Paul Gérin-Lajoie, alors ministre de la Jeunesse. Précisons qu'il n'existait à l'époque ni ministère de la Fonction publique ni ministère de l'Éducation. Ce n'est qu'en 1964 que ce dernier ministère sera créé, en dépit de l'opposition du haut clergé québécois. Paul Gérin-Lajoie en deviendra le premier titulaire.

Le projet du comité Martin n'a pas eu de suite à cause, semble-t-il, d'une querelle de juridiction entre le ministère de la Jeunesse et la Commission de la fonction publique, dont faisait partie Roch Bolduc. Celui-ci estimait que le projet d'école de formation des cadres devait relever de la Commission de la fonction publique, alors qu'au ministère de la Jeunesse, on estimait qu'elle devait relever de ce ministère. Résultat : néant. Le sous-ministre de l'Éducation de l'époque, Arthur Tremblay, prétendait que son ministère était la « commission scolaire du gouvernement » et que, par conséquent, la formation des fonctionnaires relevait de lui. De toutes façons, le projet est resté dans les limbes pendant quelque quatre ou cinq ans, et la nomination des hauts fonctionnaires a continué à se faire sans qu'on se soit préoccupé de leur donner une formation adéquate.

Cependant, deux événements majeurs sont survenus durant cette période. D'abord, un changement de gouvernement en 1966, avec l'arrivée d'une équipe de

l'Union nationale dirigée par Daniel Johnson. Puis la création de l'Université du Québec (UQ), qui va apporter un vent de fraîcheur dans l'évolution de l'enseignement supérieur de la province.

Il convient d'ajouter qu'avoir des hauts fonctionnaires bien préparés faisait l'objet d'une préoccupation constante, et la solution facile avait été d'envoyer, chaque année, à la prestigieuse ENA de Paris, et cela à plusieurs reprises, un contingent de jeunes fonctionnaires parmi les plus brillants. Ces fonctionnaires étaient censés suivre un programme de formation conçu spécialement pour eux, mais inspiré évidemment du programme de l'ENA. Il s'agissait là d'un pis-aller et on s'est vite rendu compte de l'écart considérable entre la fonction publique française et celle du Québec, évidemment inspirée du système britannique.

De là l'idée de ressusciter pour la province le projet de sa propre école. Dès lors, le ministre de l'Éducation, Jean-Jacques Bertrand, a formé un groupe de travail en vue d'étudier le problème de la formation et du perfectionnement des administrateurs publics de niveau supérieur. L'objectif était de préparer des adjoints aux cadres et des cadres supérieurs. Roch Bolduc a fait tout naturellement partie de ce groupe de travail.

La recommandation, datée de juin 1968, a été sans équivoque : création d'une école d'administration publique dans le cadre de la nouvelle Université du Québec, en voie de formation. Cette création, ainsi que le rattachement à la nouvelle université, de même, je suppose, que ma nomination au poste de directeur, ont causé une extrême déception à l'Université Laval, qui estimait, étant localisée à Québec, avoir une vocation naturelle dans la formation des hauts fonctionnaires de la province. Elle avait d'ailleurs créé, en septembre

1961, un programme de trois ans en administration publique, en cours du soir. Cet enseignement, assumé par le département de science politique, a utilisé certains professeurs de l'Université, dont plusieurs, comme Roch Bolduc, André Gélinas et Claude Morin, se sont retrouvés plus tard à l'ÉNAP. Mais le programme a été abandonné, après trois promotions, en 1966, je ne sais trop pourquoi.

L'Université du Québec comportait trois types d'institutions : des universités constituantes, à vocation générale quoique régionale : d'abord Montréal, Trois-Rivières et Chicoutimi, et plus tard, Hull, Rimouski et Abitibi-Témiscamingue; puis des écoles supérieures à vocation spécialisée, et enfin des instituts de recherche. L'ÉNAP correspondait à la deuxième catégorie, étant spécialisée dans la formation des administrateurs publics. Juridiquement, tout en faisant partie du réseau de l'UQ, elle jouissait d'une large autonomie de fonctionnement, puisqu'elle possédait son propre conseil d'administration, dont j'étais le président, et sa propre commission des études. Elle devait cependant respecter la réglementation générale qui s'appliquait à l'ensemble du réseau. Son budget aussi était négocié par le siège social de l'UQ avec le gouvernement. C'est le gouvernement qui nommait les directeurs et recteurs des différentes constituantes de l'Université, mais il s'en tenait souvent aux recommandations du Conseil des Gouverneurs de l'Université.

J'étais à l'époque directeur de l'Office de planification du Québec et n'avais d'aucune façon été mêlé aux travaux du dernier comité gouvernemental prônant la création d'une école. J'ignorais même l'existence du comité. Et voilà que le ministre Marcel Masse, à qui j'avais remis ma démission en tant que directeur de l'Office de planification, m'offre la direction de cette nouvelle institution : l'École nationale



d'administration publique. Je m'empresse d'accepter la proposition, qui correspondait d'ailleurs au souhait que j'avais alors de retourner à l'enseignement.

J'ai appris plus tard que le président de l'Université du Québec, Alphonse Riverin, avait songé à nommer comme directeur un jeune professeur talentueux de l'École de Commerce de l'Université Laval, qu'il avait connu alors que lui-même était professeur à la même institution. Mais Riverin s'est très vite rallié au choix du ministre. Il me connaissait bien, puisque nous avons travaillé ensemble alors que nous étions tous les deux professeurs dans des écoles de commerce, lui comme professeur de comptabilité à Laval, moi comme professeur de science économique aux HEC. Il a d'ailleurs exprimé plus tard, dans ses mémoires, une appréciation des plus favorables à l'égard de l'ÉNAP, qu'il a qualifiée de « joyau de l'Université du Québec ». Un tel hommage ne pouvait pas me déplaire, puisque j'étais non seulement le directeur mais le créateur de l'ÉNAP.

Un incident assez curieux s'est produit dans la création de l'ÉNAP par le gouvernement. La proposition de créer une école par l'Université du Québec était libellée : « école d'administration publique ». C'est le gouvernement qui a ajouté le mot « nationale ». L'initiative venait, paraît-il, du ministre de l'Éducation d'alors, Jean-Guy Cardinal, qui avait peut-être des tendances indépendantistes, tout en faisant partie d'un gouvernement de l'Union nationale. Le même sort est arrivé d'ailleurs à la même époque à l'Institut national de recherche scientifique (INRS), qui faisait aussi partie de l'Université du Québec.

Dans les lettres patentes de l'École, datées du 26 juin 1969, on constate que si l'ÉNAP fait partie du réseau de l'Université du Québec, le gouvernement se réserve le droit de prendre les décisions importantes.

C'est ce qui explique que c'est un ministre du gouvernement qui m'a offert le poste de directeur. Qui avait suggéré mon nom ? Mystère. De toute façon, j'étais emballé par cette nomination et la confiance qu'on m'accordait. Et cela d'autant plus qu'il fallait partir de zéro. Pas de personnel à intégrer, pas de locaux, pas de budget. Tout était à faire.

Cette nouvelle responsabilité qui m'était confiée, tout en n'étant pas totalement étrangère aux activités que j'avais déployées dans la première partie de ma carrière, tranchait quelque peu avec les responsabilités que j'ai assumées de 1964 à 1969, alors que j'étais directeur du Conseil d'orientation économique, puis directeur de l'Office de planification du Québec. Il s'agissait là d'efforts destinés à mettre en place un système rationnel de développement économique de la province. On a vu que cette aventure s'était révélée à peu près sans issue. C'est d'ailleurs une des raisons qui m'a encouragé à faire un virage vers l'administration publique.

### ***Les collaborateurs***

Et maintenant, sur qui pouvions-nous compter ? Nous avions un directeur des études, André Gélinas, membre également du conseil d'administration, auparavant professeur d'administration publique à la faculté de Droit de l'Université Laval. Personne très compétente avec laquelle je me suis toujours bien entendu. Siégeait aussi au c.a. Roch Bolduc, le « grand manitou » de la fonction publique du Québec, qui connaissait le secteur mieux que quiconque. Nous étions tous les trois nommés par le gouvernement lui-même. Le conseil d'administration comprenait en outre quelques autres membres, dont le rôle a été d'importance variable : Marc Bélanger, professeur à la

Faculté des Sciences de l'administration de l'Université Laval ; John Dinsmore, sous-ministre associé au ministère de l'Éducation, qui représentait l'élément anglophone ; Pierre Martin, ancien élève de l'ENA de Paris, vice-président à la planification de la nouvelle Université du Québec, éminence grise qui a joué un rôle important dans la création et le développement de l'ÉNAP ; Paul Tellier, à l'époque greffier-adjoint au Conseil des ministres du gouvernement fédéral, un des plus hauts fonctionnaires d'Ottawa, actif plus tard dans l'entreprise privée comme président de Bombardier. Notre secrétaire, Claude Archambault, anciennement de l'Université Laval, a joué un rôle très efficace dans le lancement de l'École sur le plan administratif.

### ***Les locaux***

Une fois ces collaborateurs désignés, il fallait se trouver un gîte et procéder au recrutement de quelques employés : une réceptionniste, quelques secrétaires, etc. Heureusement, la haute direction de l'Université du Québec nous a proposé son aide. En attendant un site plus permanent, elle nous a offert de disposer de locaux qu'elle avait occupés temporairement. Il s'agissait de quelques appartements qui faisaient partie d'un édifice bien connu à Québec, le Claridge, sur Grande-Allée. À notre arrivée, les locaux en question avaient été complètement vidés de leurs meubles. Tout ce qui restait, c'était, dans l'ancien bureau du président de l'Université, une énorme plante grimpant jusqu'au plafond, qu'on n'avait pas osé déménager, semble-t-il. C'est cette pièce qui m'a servi de bureau, après qu'on eut réussi à emprunter quelques vieux meubles ici et là. C'était évidemment temporaire. Nous cherchions quelque chose de plus permanent, notamment des salles de cours, dont nous aurions besoin une fois notre

programme mis au point et nos premiers étudiants recrutés.

Le bâtiment que nous avons alors réussi à obtenir et qui était situé dans la petite rue du Mont-Carmel dans le vieux Québec, à deux pas du Château Frontenac, avait été laissé par l'École d'architecture de l'Université Laval parce que trop petit. Pour nos débuts, cela faisait l'affaire, d'autant plus que l'édifice, une ancienne école ayant appartenu à des religieuses, avait été rénové avec un goût remarquable. Cela n'avait pas été l'École d'architecture pour rien. Après deux ou trois ans, l'édifice se révéla trop exigu pour nous aussi, vu la croissance du nombre d'étudiants et du personnel. Cela entraîna plusieurs déménagements, dont un dans un centre commercial de Sainte-Foy, jusqu'à ce que l'ÉNAP obtienne enfin, en 1998, son propre édifice, flambant neuf, sur le boulevard Charest, dans un vieux quartier de Québec en voie de rénovation complète sous l'impulsion du maire de la ville, Jean-Paul L'Allier. Tous ces locaux ont servi au siège social et aux activités d'enseignement de l'ÉNAP à Québec. Au fur et à mesure que l'ÉNAP se développait en région, il a fallu évidemment se trouver d'autres locaux. Dans tous les cas cependant, il s'agissait de location.

### ***L'orientation***

Le plus important n'était évidemment pas les locaux, mais l'orientation à donner à l'École, les objectifs précis à poursuivre, le type d'étudiants à recruter, les détails du programme à fournir, etc. Les lettres patentes n'étaient pas très explicites à cet égard. Notre mandat, c'était de créer une « école nationale d'administration ayant pour objet la formation et le perfectionnement d'administrateurs publics, ainsi que la recherche relative à l'administration publique ».

N'ayant aucune attache avec des départements universitaires existants, nous étions donc totalement libres d'innover. C'était l'avantage du statut d'École supérieure, et cela dans un cadre en pleine croissance et ouvert aux innovations, celui de l'Université du Québec.

Dans de telles circonstances cependant, l'honnêteté nous oblige à consulter les nombreux rapports qui ont conduit à la décision gouvernementale, en vue d'en respecter au moins l'esprit. Nous nous sommes interrogés sur le mécanisme de promotion des fonctionnaires à l'intérieur du gouvernement du Québec et aussi des autres organismes publics. La simple promotion à l'intérieur de l'organisation ne nous apparaissait pas satisfaisante. Pas question d'adopter la formule de l'ENA de Paris ou d'autres organismes semblables, qui offraient un enseignement de haut niveau à de jeunes étudiants triés sur le volet, en général sans expérience, et à qui étaient offerts, au sortir des études, des postes de cadres intermédiaires ou supérieurs, ou à tout le moins un chemin privilégié pour atteindre ces niveaux. C'était l'approche élitiste.

Il restait à étudier deux approches. La première consiste à recruter des administrateurs de l'extérieur déjà expérimentés. Nous pouvons disposer de deux sources possibles : les autres gouvernements et l'entreprise privée. C'est une stratégie que le gouvernement du Québec avait utilisée en toute urgence lors de la prise du pouvoir par le gouvernement Lesage en 1960. Plusieurs fonctionnaires fédéraux de grande qualité avaient été recrutés par divers ministères, alors désespérément en manque de leaders. Mais la source est assez limitée. On peut également recruter dans l'entreprise privée. Là aussi, les possibilités sont limitées, ne serait-ce que pour la question des salaires. Il faut ajouter qu'un administrateur d'entreprise privée aura

souvent de la difficulté à se plier aux exigences des impératifs politiques. Enfin, la deuxième voie consiste à offrir à des candidats possédant déjà une connaissance suffisante de leur profession et chez qui on a détecté des aptitudes à la gestion, un complément de formation axé surtout, mais pas exclusivement, sur les sciences de la gestion.

Il nous apparaissait important de vérifier cette approche. Gélinas et moi ayant été nommés en juin 1969, nous ne pouvions entamer nos activités d'enseignement qu'en septembre 1970. Ceci nous laissait suffisamment de temps pour aller voir à l'étranger comment se négociait le problème de l'enseignement de l'administration publique. Étant donné la limite de temps, le choix s'est porté sur certaines institutions de France et de Grande-Bretagne et, accessoirement, des États-Unis.

En France, nous avons, bien entendu, visité la prestigieuse ENA. Entre parenthèses, dans ce pays, on n'ajoute pas le terme « publique » à « administration », parce que l'administration est toujours du domaine public. Nous avons aussi visité l'Institut international des Affaires publiques, l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD), l'équivalent des HEC à Montréal, l'École nationale des ponts et chaussées (l'équivalent de l'École polytechnique), de même que le Service de la coopération technique du ministère des Affaires étrangères.

De ces visites, une conclusion s'est vite imposée : on ne pouvait pas en tirer beaucoup de leçons, le système politique français étant radicalement différent du nôtre. Qui plus est, les institutions visitées s'adressaient surtout à de futures recrues et non à des fonctionnaires en exercice. Il en était tout autrement en Grande-Bretagne, dont la situation ressemblait à la nôtre. C'est ainsi que nous y avons visité l'*Adminis-*

*trative Staff College* de Henleyon-Thames et le *Center for Administrative Studies* de Regent's Park. Nous avons aussi visité une autre institution ressemblant à l'ENA de Paris, le *Civil Service Staff College* de Sunningdale. Après notre retour au Canada, André Gélinas a visité quelques institutions américaines, ce qui nous a permis de compléter notre rapide tour d'horizon. Résultat net : il nous fallait bâtir de toutes pièces une École répondant à des besoins spécifiques.

Ce dont les gouvernements avaient besoin, ce n'était pas un premier cycle en administration publique, visant à fournir une nouvelle main-d'œuvre, mais un cycle plus avancé visant à combler les besoins de moyen et de haut niveau, ce que les anglophones appellent le *middle management*.

### ***La latitude de créer à partir de zéro***

Il faut dire que je me sentais particulièrement à l'aise dans ce poste de directeur de l'ÉNAP, qui avait l'avantage de lancer une institution à partir de zéro. C'est une façon de parler, car nous pouvions compter sur des ressources externes, mais ces ressources ne nous étaient pas imposées. C'est nous qui les choisissons. Quand je dis « nous », je parle surtout d'André Gélinas, le directeur des études, et de moi-même. C'est nous qui avons mis au point le premier programme de maîtrise et qui avons établi les conditions de recrutement des candidats. Bien des modifications y ont été apportées par la suite, mais les principes du début ont été conservés. En ce qui me concerne, c'était le résultat de quelques expériences que je considère comme pertinentes. D'abord, mes quinze années d'enseignement à l'École des HEC, à quoi s'ajoutaient, pendant la même période, de nombreuses activités d'enseignement aux adultes, à la fois à l'École des HEC et à

l'Université de Montréal, sans compter les nombreuses participations à de courtes sessions de perfectionnement organisées par des associations professionnelles.

Toute cette expérience m'habilitait, je crois, à lancer avec un certain nombre de collaborateurs un programme original comme celui de la maîtrise en administration publique (MAP), programme qui fut suivi par d'autres au fil des années. Mon point faible restait, au début, ma connaissance limitée des ressources humaines susceptibles de nous venir de l'Université Laval, à la fois pour du personnel permanent ou, plus souvent, pour des professeurs invités. Mais mon directeur des études, André Gélinas, issu lui-même de l'Université Laval, était en mesure de pallier ce problème. Si nous pensions spontanément Université Laval, ou même gouvernement du Québec, comme sources professorales, puisque la proximité facilitait les choses, rien ne nous empêchait de puiser nos ressources ailleurs, ce que nous fîmes à l'occasion.

### ***Une formation spécialement conçue pour gens d'expérience***

Un autre élément important allait influencer le développement de l'ÉNAP, et sa vocation spécifique, pourrait-on dire. J'avais milité plusieurs années à l'Institut canadien d'éducation des adultes. J'ai siégé plusieurs années à l'exécutif de l'Institut et j'en ai même été président pendant un an. Cette expérience m'avait permis d'acquérir la conviction qu'était dépassé le *pattern* traditionnel de formation, selon lequel on devait acquérir la totalité de sa formation en continuité dans ses années de jeunesse, pour se sentir ensuite parfaitement et définitivement équipé pour la vie professionnelle.



Dans les grandes organisations, et les gouvernements en particulier, on a observé que beaucoup d'individus, sinon la plupart, entament leur carrière en utilisant les connaissances techniques acquises à l'école. Puis, au fur et à mesure que les années passent, certains deviennent des experts dans leur domaine et jouent un rôle comme tel dans les organisations. D'autres sont appelés par le système de promotion à assumer des postes administratifs qui exigent d'eux des habiletés supérieures aux connaissances techniques de leur domaine, des connaissances d'un type tout à fait différent et qui relèvent des sciences du *management*. Il s'agit de gens qui, pour ainsi dire, sont d'abord des « spécialistes » et deviennent des « généralistes », capables d'assumer les responsabilités qui les ont amenés en-dehors de leur champ de compétence initial.

Ceci est particulièrement vrai dans le secteur public. La plupart des organismes, que ce soit les gouvernements ou les organismes qui en dépendent, ou encore les collectivités locales, embauchent des spécialistes (ingénieurs, comptables, psychologues, biologistes, économistes, etc.). Mais quand il s'agit de nommer des cadres intermédiaires ou supérieurs, il existe plusieurs choix possibles : ou recruter des gestionnaires venant de l'extérieur, ou faciliter la promotion de gens déjà en place, lesquels ont l'avantage de posséder une connaissance intime du secteur public dans lequel ils évoluent (santé, éducation, voirie, ressources naturelles, développement industriel, etc.). Certains de ces individus possèdent incontestablement des aptitudes à la gestion. Mais la plupart n'en ont pas moins besoin d'un complément de formation.

Ce complément peut être sommaire et consister en quelques séances dites de perfectionnement de quelques jours, voire même de quelques semaines.

Mais pour d'autres, une formation plus approfondie de type universitaire sera requise, formation habilitant ces personnes à évoluer dans l'administration publique, non seulement dans leur organisme d'origine mais dans l'ensemble de l'appareil. Le programme de maîtrise de l'ÉNAP a été bâti à partir de cette constatation. De plus, contrairement à la plupart des programmes universitaires de deuxième cycle qui tentent de recruter des étudiants possédant une formation de base plus ou moins uniforme, l'ÉNAP cherchait au contraire des candidats ayant à la fois des formations et des expériences les plus diversifiées. Notons que cette approche est aussi celle des programmes de MBA (*master of business administration*), en train de s'installer partout au Québec, à l'époque.

À l'ÉNAP donc, le type de formation antérieure a relativement peu d'importance. Ce qui importe, c'est le niveau, à savoir un premier niveau universitaire, donc un baccalauréat ou l'équivalent dans quelque domaine que ce soit. Cette particularité du programme peut donner des résultats étonnants dans les échanges exigés lors de travaux collectifs. Je me souviens d'un groupe de travail qui comportait un ingénieur, un économiste et... un musicien. Tout le monde y trouvait son compte. Le musicien en question, à sa sortie de l'École, est devenu directeur d'un conservatoire.

Pour illustrer concrètement mon propos, voici l'appartenance professionnelle des étudiants inscrits à la première promotion (au nombre de 28). En majorité, c'étaient des fonctionnaires du gouvernement du Québec dans les ministères suivants : Santé, Voirie, Agriculture, Industrie et Commerce, Richesses naturelles, Éducation, Affaires culturelles, Fonction publique, de même que dans les organismes suivants : Régie des rentes, Régie des eaux, Office d'information et de

publicité, Institut de tourisme et d'hôtellerie, Commission de la fonction publique. S'ajoutaient trois fonctionnaires du gouvernement fédéral venant du Conseil du Trésor et de l'Expansion économique régionale, enfin deux autres issus du secteur public, mais non gouvernemental : Hôpital Saint-Michel-Archange et Commission scolaire régionale du Saguenay.

On ne peut pas imaginer groupe plus disparate en termes d'expérience de travail, sans compter que la formation de base dans un premier cycle universitaire était aussi des plus variées. Par ailleurs, les années d'expérience pouvaient aller de quatre à une quinzaine d'années. Cette variété était un élément fondamental du processus de formation. Cela contribuait à enrichir les échanges entre étudiants lors des travaux de groupe.

### ***Créer un programme***

J'étais ravi de pouvoir lancer l'ÉNAP à partir de zéro, en quelque sorte. Puisque nous ne dépendions d'aucune université existante, nous n'étions pas obligés de récupérer du personnel en place. Tout était à faire. C'était donc merveilleux. J'avais l'occasion de mettre en application le résultat de mes réflexions. D'autant plus qu'au cours de mes cinq années passées au gouvernement, j'avais été à même de constater des déficiences dans la formation des administrateurs publics de haut niveau. En conséquence, j'avais une idée très claire de ce qu'il fallait faire, et cela allait carrément à l'encontre de la façon dont procèdent habituellement les universités quand elles décident de créer de nouveaux programmes. Et c'est là que, contrairement à ce qu'on aurait pu le penser, le fait de partir de zéro nous avantageait. Nous voulions une institution qui ne se contenterait pas de déverser chez les élèves un flot de connaissances en puisant dans le

trésor existant, fruit d'années sinon de siècles de réflexions et de recherches, mais s'intéresserait aux applications concrètes reliées à la gestion des organismes. Ceci n'excluait pas, bien au contraire, des cours théoriques, mais le choix des matières serait justifié en fonction de l'usage qu'on pourrait en faire dans la vie pratique.

Une telle approche institutionnelle rejoignait parfaitement mes convictions, basées sur mon expérience d'enseignant et d'administrateur. L'École ne s'adressera donc pas à ce que l'on appelle communément des « étudiants », c'est-à-dire à des jeunes qui ont toujours été aux études. Plusieurs années d'expérience professionnelle sont nécessaires. Avec le temps, on a constaté à l'ÉNAP que la moyenne d'âge s'est élevée au point d'atteindre presque 40 ans.

### ***La réticence des milieux universitaires***

La création de l'ÉNAP a suscité un mouvement de réserve de la part de la communauté universitaire. À l'Université Laval, on était convaincu qu'il lui revenait d'enseigner l'administration publique et que, par conséquent, l'ÉNAP devait lui être transférée. Cette revendication n'a pas obtenu gain de cause, ni auprès du Conseil des gouverneurs de l'Université du Québec, ni auprès du Conseil des universités. Mais au fond, rien n'empêchait l'Université Laval de créer des programmes en science administrative pour des étudiants sans expérience, désireux de s'orienter vers l'administration publique. Elle n'aurait en aucun cas marché dans les plates-bandes de l'ÉNAP, qui se définissait comme une école professionnelle s'adressant soit à des fonctionnaires déjà fortement engagés dans leur carrière, soit à des individus aspirant à occuper des postes de niveau moyen ou supérieur dans les administrations.

Les autres institutions qui ont contesté quelque peu la vocation de l'ÉNAP et son indépendance sont l'École des HEC et l'UQAM. La première a toujours considéré qu'il n'y avait pas beaucoup de différence entre l'administration privée et l'administration publique, de sorte que les deux pouvaient être enseignées dans la même institution. Pour avoir été professeur aux HEC et à l'ÉNAP, je ne suis pas de cet avis. Même si, en apparence, les programmes se présentent sous les mêmes couleurs (principes d'administration, droit public, gestion de personnel, financement, voire même marketing ou rôle de l'État), et si, en pratique, cela se fait dans certaines universités, je suis convaincu que les deux programmes devraient être distincts. Au-delà de l'apprentissage technique, il existe des différences fondamentales entre l'administration publique et l'administration privée. Ces différences s'expliquent par des objectifs radicalement différents : le bien public d'une part, la satisfaction des besoins des consommateurs d'autre part, sans oublier évidemment la poursuite du profit maximum. Ces objectifs contradictoires entraînent des comportements différents de la part des agents, qu'il s'agisse de recrutement ou de gestion de personnel, de modes de financement, de choix de sphères d'activités, de relations des agents avec leurs patrons réels (politiciens d'une part, actionnaires d'autre part). D'où l'intérêt de programmes différents, ce qui n'exclut pas des éléments communs, ni que ces programmes soient offerts dans la même institution, comme cela se fait à l'Université York de Toronto et à l'Université du Nouveau Brunswick. En pratique, toutefois, il n'a pas été possible au Québec de joindre l'administration publique et privée dans la même institution. J'estime, pour ma part, que si on avait joint dans la même institution les deux types de programmes, l'administration publique

aurait été le parent pauvre. Il est trop facile de prétendre que les gouvernements devraient se conduire comme l'entreprise privée.

C'est ce qui arrive, d'ailleurs, si l'on veut considérer l'administration publique, en tant que discipline, comme un sous-produit de la science politique. Cela a valu à l'ÉNAP, lors de sa création, d'être très critiquée, notamment par l'Université Laval, qui revendiquait, via son département de Science politique, le droit sinon le privilège de la formation en administration. En fait, tous les départements de Science politique, sauf erreur, donnent des cours en administration publique, mais de façon générale, leur orientation n'est pas orientée vers la pratique, et néglige, en d'autres termes, ce qu'on peut appeler, faute d'un meilleur terme, le *management*.

Une autre différence fondamentale, c'est que les programmes de science politique recrutent de jeunes étudiants sans expérience de travail, ce qui en fait des candidats éventuels à un poste dans les services gouvernementaux ou publics en général. Un des résultats inattendus de cette situation, c'est que, par suite d'une baisse considérable de l'embauche des gouvernements depuis quelques années, les diplômés ne peuvent travailler dans leur spécialité. L'ÉNAP, par contre, n'a pas ce problème, puisque la très grande majorité de ses étudiants ont déjà un emploi.

En pratique, les choses se passent souvent de la façon suivante. Quand une institution d'enseignement introduit un programme dans son curriculum, elle a tendance à utiliser, pour des raisons d'économie bien compréhensibles, le maximum de cours existants, même s'ils ne sont pas toujours parfaitement adaptés aux objectifs du nouveau programme. Mentionnons à ce propos que, dans le passé, une tentative de collaboration entre l'École des HEC et l'ÉNAP con-

cernant un programme conjoint en relations internationales a échoué. C'est l'École des HEC qui s'est finalement désistée.

### ***L'évolution de l'École***

L'ÉNAP a bien évolué depuis sa naissance. Elle a d'abord créé, sur demande, des séances courtes de perfectionnement ne donnant accès à aucun diplôme, mais qui s'adressaient à des milliers de participants chaque année. Les secteurs de la santé et de l'éducation en ont largement profité. De plus, la maîtrise de l'ÉNAP fut instaurée, à temps partiel, en premier lieu à Chicoutimi, en 1977. Par la suite, Trois-Rivières et Hull purent aussi bénéficier de cette modalité. Malgré l'extension géographique de la maîtrise, c'est Montréal qui reste la principale source de diplômés, suivie de Québec.

L'ÉNAP a créé également un autre type de maîtrise, qui se propose de former non pas des généralistes mais certains spécialistes de la gestion, comme la gestion du personnel, ou la gestion financière. Allant plus loin, elle a créé récemment un doctorat en administration publique, remplissant ainsi tout l'éventail de la formation en administration publique, sauf le premier cycle.

Enfin, parmi les plus récentes initiatives, il faut mentionner les cours en administration internationale, qui ont pris leur essor grâce à l'initiative et je dirais même à l'acharnement du professeur Louis Sabourin. Et, une quinzaine d'années après sa création, soit en 1985, elle participe à la création d'une maîtrise en analyse et gestion urbaine, de concert avec l'UQAM et l'INRS-Urbanisation. En 1991, l'ÉNAP élargit davantage son rayon d'action en créant un deuxième type de maîtrise (option B), qui prépare des spécialistes de

l'administration publique et non des gestionnaires. Les spécialités créées étaient *Analyse et développement des organisations* et *Évaluation des programmes*.

De par sa nature et en dépit de la diversité de ses programmes, l'ÉNAP ne pourra jamais devenir une grosse institution. Malgré tout, à la session d'automne 2006, elle comptait un total de 1 832 étudiants, répartis comme suit : 598 à Québec et 881 à Montréal. Les autres se répartissaient entre les campus de Gatineau, de Trois-Rivières et de Chicoutimi. À la collation des grades de 2007, 431 diplômés ont gradué, dont 99 à Québec, 259 à Montréal et 54 à Gatineau. Et cela sans compter les milliers de participants à des sessions courtes, sans débouché vers un diplôme. Enfin, disons pour terminer ce bilan que de plus en plus d'étudiants étrangers s'inscrivent à l'ÉNAP, venant notamment de la France et de l'Afrique francophone.

### ***De directeur à professeur***

Mon mandat comme directeur de l'ÉNAP était de cinq ans. À la fin de cette période, le président de l'Université du Québec m'a demandé si je consentais à un renouvellement pour cinq autres années. J'ai refusé, préférant rester dans la même institution à titre de professeur. Nous étions alors en 1974. Cette décision en a surpris plusieurs, y compris le président lui-même. J'étais convaincu de n'avoir pas trop mal performé comme directeur de l'institution, mais je considérais que l'École pouvait trouver un meilleur directeur, quelqu'un qui pouvait la développer de façon plus énergique, en multipliant les relations avec l'extérieur, que ce soit les gouvernements ou autres organismes publics, tâches pour lesquelles je ne me sentais pas très à l'aise. J'ajoute que je n'habitais Québec que depuis peu de temps, et que je n'avais pas encore établi de



relations sociales très développées. Or, on sait que, pour les tâches auxquelles je fais allusion, les relations sociales peuvent être aussi importantes que les relations professionnelles. J'étais tout de même satisfait de l'impulsion que j'avais donnée à l'École, laquelle correspondait à mes convictions profondes, et en faisait une institution originale dans son domaine. J'espérais qu'un autre directeur, fortement ancré dans le milieu, serait en mesure de lui assurer l'expansion qu'elle méritait. J'avais à l'esprit l'un ou l'autre des hauts fonctionnaires très respectés qui faisaient partie de la fonction publique du Québec des années 70, issue de la *Révolution tranquille*.

Il est évidemment difficile de savoir ce qui serait arrivé si j'avais renouvelé mon mandat pour cinq autres années, mais la suite de ma carrière m'a révélé que je pouvais être utile à titre de professeur et de spécialiste de l'administration publique, sans avoir à assumer les tâches, ingrates, à plus d'un niveau, de la direction d'une institution. J'étais donc très heureux de retourner à l'enseignement et de répondre à des appels de l'extérieur pour des recherches ou des participations à des colloques ou autres activités intellectuelles. D'ailleurs, un autre secteur d'activités allait s'ouvrir à moi, que je ne soupçonnais pas alors, celui des missions à l'étranger.

De toute façon, le choix d'un nouveau directeur s'est fait par concours. Un comité de sélection, dirigé par le président de l'Université du Québec, M. Després et dont je faisais partie, fut formé. Une première liste d'une dizaine de noms fut établie, pour la plupart de hauts fonctionnaires du gouvernement ou des professeurs d'université de grande réputation. Mais il n'en est rien sorti. Ou bien c'était le comité qui rejetait les candidats, ou bien eux-mêmes refusaient de se porter candidats. Une seconde liste fut établie, ce qui permit

de choisir un candidat qui semblait à la hauteur du poste. C'était un ancien cadre au ministère de l'Éducation. De mon côté, je demeurais à l'ÉNAP en tant que professeur. Et même si je n'avais aucune intention d'interférer avec le travail de mon successeur, j'y ai été mêlé malgré moi, puisque, à mon grand étonnement, l'Assemblée des professeurs m'a désigné comme son représentant au Conseil d'administration, étroitement lié, bien entendu, avec le nouveau directeur.

### ***Des activités de recherche***

Je dois dire que tout en assumant la fondation puis la direction de l'ÉNAP, j'avais tenu à garder une tâche d'enseignement le plus près de mon domaine évidemment : l'économique. Malgré tout, j'avais donné, dès le début, un cours intitulé *Politique et administration*, qui tentait clairement de montrer comment on pouvait gérer des services gouvernementaux dans un contexte politique. Le cours prit plus tard le titre de *Prise de décision*. Selon mon habitude, je m'en tenais à peu de théorie. Je préférais utiliser la méthode des cas. Je crois que bien des décisions gouvernementales d'importance sont dictées, du moins en partie, par l'instinct et révèlent, à l'analyse, un mélange de motifs économiques, politiques et financiers. Cela m'a amené à choisir plutôt des exemples concrets de décisions et à les disséquer, en analysant par quel cheminement on en était arrivé là.

Dans cette optique, j'ai analysé pour le bénéfice de mes étudiants la création de certaines entreprises publiques, à la naissance desquelles j'avais assisté à la naissance lorsque j'étais au Conseil d'orientation économique. Ainsi, par exemple, j'ai analysé à l'usage de mes étudiants la création de la Société de montage automobile (SOMA), aujourd'hui disparue. La

SOMA était chargée de fabriquer des Peugeot et des Renault à Saint-Bruno, dont le maire était, comme par hasard, Gérard Filion, lequel était également président de la Société générale de financement (SGF), entreprise gouvernementale responsable de cette collaboration France-Québec. On sait que le Général de Gaulle, président de la France à cette époque, était intervenu personnellement dans cette affaire, ce qui indique qu'il ne s'agissait pas uniquement d'une opération économique. Mais l'intention était bonne. Le Québec voulait briser le quasi-monopole de l'Ontario dans la fabrication automobile au Canada. D'ailleurs, j'ai eu moi-même le sentiment d'agir en bon citoyen en achetant, comme deuxième voiture, une Renault 10. Cette étude sur SOMA a été publiée en 1983 dans un ouvrage intitulé *L'analyse des politiques gouvernementales : trois monographies*, qui comprenait aussi les études de deux collègues de l'ÉNAP : l'une sur Radio-Québec, l'autre sur le Programme d'intégration des jeunes à l'emploi (PIGE). Ces trois études correspondaient à mon approche des décisions gouvernementales basées davantage sur l'analyse de décisions réelles que sur des théories plus ou moins tirées des nuages.

J'ai aussi présenté à mes étudiants le cas de la Caisse de dépôt et de placement, dont j'avais été l'un des membres du Conseil d'administration à ses tout débuts (1966 à 1969), et aussi le cas d'Hydro-Québec. Cette dernière recherche m'a permis de rédiger plus tard, en 1986, à la demande du Conseil économique du Canada, un mémoire de quelque cent trente-cinq pages sur cette entreprise. Mais mon travail de recherche le plus élaboré – travail qui s'est étalé sur plusieurs années, avec l'aide d'assistants de recherche tant à l'ÉNAP qu'à l'École des HEC –, concernait le cas de SIDBEC, dont j'ai entrepris de retracer l'histoire en détails. Cela a donné huit chapitres d'un volume à

paraître dans les années 80. Or, ce volume n'a jamais paru, en partie de ma faute, tant j'ai de difficulté à être totalement satisfait du résultat de mes travaux. Je dois convenir que je suis un perfectionniste. Mais, à ma décharge, au moment où je poursuivais mes recherches, le sort de l'entreprise était incertain, de sorte qu'il fallait attendre que le calme revienne avant de songer à une publication, de crainte qu'elle ne se révèle obsolète dès sa sortie dans le public.

En réalité, le cas de SIDBEC est le parfait exemple d'une entreprise lancée dans l'enthousiasme par le gouvernement, lequel a tergiversé quand il aurait dû fournir les capitaux nécessaires à son développement. Après des années de tâtonnement et des résultats décevants, le gouvernement a fini par vendre SIDBEC à des intérêts privés américains. Compte tenu du passage des années, un tel dossier aurait exigé de ma part un complément de recherche, à tout le moins pour décrire les raisons précises de ce changement de statut, soit la privatisation de l'entreprise. Mais j'étais moi-même en position de changement de statut, à la veille de prendre ma retraite et les choses en sont restées là. L'usine continue d'ailleurs de fonctionner de façon satisfaisante, semble-t-il.

### ***Des activités extérieures***

Durant mon premier séjour à l'ÉNAP (1969-1978), je continuais à être invité à donner des conférences à droite et à gauche, ou à rédiger des textes pour des revues, mais beaucoup moins souvent que lorsque j'habitais Montréal. Certains de ces textes ont paru dans des ouvrages collectifs, d'autres dans des revues spécialisées. Parmi les thèmes qu'on me demandait de traiter s'est opéré un glissement, correspondant au virage dans ma carrière. Alors que, dans la période

précédente, j'étais considéré comme économiste et qu'on me demandait de traiter de sujets dans ce domaine, à partir de 1969 et même après mon retour à l'École des HEC en 1978, c'est surtout d'administration publique qu'il fut question

À ma grande surprise, Alfred Rouleau, président du Mouvement Desjardins, m'a demandé de présider une réunion qui regroupait les dirigeants de tous ses organismes. Me connaissant bien, il devait penser qu'en tant que président de séance, je serais plus neutre que lui, fortement impliqué dans plusieurs des activités des Caisses populaires. Et par la même occasion, cela lui permettait d'ajouter son grain de sel dans les délibérations.

Par ailleurs, les invitations à participer aux émissions de télévision ou même de radio, tellement caractéristiques de la première partie de ma carrière, ont presque complètement disparu. Le fait de m'être éloigné des studios de Montréal, d'où se fait la conception de la plus grande partie des émissions d'affaires publiques, y était sans doute pour quelque chose. Se peut-il qu'on ait considéré que ma proximité avec le gouvernement du Québec pouvait être de nature à affecter mon objectivité ? J'en ai plutôt conclu le caractère éphémère des relations entre les responsables de programmes et leurs invités habituels. Les changements de responsables de la réalisation à Radio-Canada sont tellement fréquents que les liens sont vite brisés. Rien d'étonnant, dès lors, à ce qu'on passe à d'autres invités, plus disponibles... ou plus compétents. Si les apparitions à la télévision furent de plus en plus rares, en revanche, je me suis vu confier un autre type d'activités, en l'occurrence, l'évaluation des activités de recherche dans les universités du Québec.

On sait que tous les professeurs d'université sont tenus de faire de la recherche dans leur domaine,

exigence de nature à bonifier leur enseignement et, éventuellement, à élargir les connaissances grâce à des publications scientifiques. De telles recherches entraînent des dépenses, par exemple pour des enquêtes sur le terrain ou encore pour engager des assistants. Les fonds de recherche peuvent venir de plusieurs sources, mais au Québec, une des plus importantes sources de financement, c'est le ministère de l'Éducation. Or, ce ministère doit choisir parmi la multitude de demandes de subvention celles qui paraissent les plus prometteuses. Le tri s'effectue par le truchement de comités formés de professeurs nommés à cette fonction, chargés de se prononcer sur la valeur des demandes de subvention. J'ai souvent été appelé à siéger à ces comités pour évaluer certains projets ou, dans certains cas, des centres de recherches. Ce type d'activité s'est présenté tout au long de ma carrière professorale, que ce soit à l'École des HEC ou à l'ÉNAP. Une autre source importante de financement émane du gouvernement fédéral, par le truchement, dans le domaine des affaires sociales – dont faisaient partie les problèmes économiques –, du Conseil de recherche en Sciences humaines. J'ai également fait partie de cet organisme et de certains de ses comités dans les années 70 et 80.

C'est encore pendant ces années de l'ÉNAP, de 1970 à 1972 et de 1974 à 1977, que j'ai été invité à faire plusieurs voyages à Bordeaux, à titre de membre de l'Agence sociale et technique du Conseil scientifique de l'École internationale de Bordeaux. Cette École, établie en collaboration par plusieurs pays de langue française, dont le Canada, avait pour tâche d'offrir un enseignement en *management* à des étudiants de la francophonie venant de plusieurs pays d'Afrique et d'Asie. C'est dans ce cadre que l'ÉNAP a reçu pendant quelques années des stagiaires de cette École.

## ***La Crise d'octobre***

À l'époque où je vivais à Québec s'est produit un événement mémorable auquel j'ai été mêlé, à savoir la fameuse *Crise d'octobre*, en 1970. Même si aujourd'hui, on peut le voir comme un épisode tragi-comique, il n'en a pas moins ébranlé le Canada tout entier et surtout le Québec. Mais avant de raconter cette histoire qui n'a rien à voir avec l'ÉNAP, je voudrais parler d'un homme qui a été mon ami pendant plusieurs années et auquel je dois énormément : il s'agit de Jacques Hébert.

### ***Mon ami Jacques Hébert***

C'était un confrère de classe à l'École des hautes études commerciales. Il a su déceler mieux que personne, y compris mes propres parents, ce dont j'étais capable, en somme mes qualités, dont j'étais moi-même inconscient. Hébert était un personnage non orthodoxe, un chevalier qui défendait les bonnes causes, parfois à ses risques et périls. Ainsi, pour avoir critiqué vertement, quelques semaines avant la fin des études, la « mocheté » de ses confrères de classe au HEC, il a été mis à la porte de l'École. On l'y a réadmis par la suite.

Il avait lancé un petit journal satirique appelé *Le Caducée*, auquel j'ai fourni des textes et aussi des caricatures, dont on trouvera quelques spécimens en annexe. J'ai évoqué plus haut une de nos aventures communes, lorsque Hébert m'avait convaincu de me joindre à un groupe de jeunes gens appelé SAB (scouts à Benoît), héritiers d'une troupe scout du Collège Brébeuf, dirigée par un professeur laïc du nom de Benoît, qui avait eu maille à partir avec la direction du collège. Hébert m'avait aussi demandé des décors pour la *Revue Bleue et Or* de l'Université de Montréal, qu'il avait dirigée et mise en scène en 1945. C'est ainsi que j'avais peint une énorme affiche sur *Radio-Salada*.

Jacques Hébert a poursuivi une carrière peu banale. Il a fondé successivement deux maisons d'édition : les *Éditions du Jour* et les *Éditions de l'Homme*, qui se sont spécialisées dans la défense pour le grand public de causes dont on parlait très peu dans les principaux journaux. Il a fait de nombreuses expéditions à l'étranger (Afrique, Asie, etc.), peu communes à l'époque et dans des conditions rudimentaires. Il en tirait des séries de conférences et des livres. Bref, un personnage hors de l'ordinaire. Ami de Pierre Elliott Trudeau, il a participé avec lui à la fondation de la revue *Cité Libre*, refuge pendant plusieurs années de beaucoup d'intellectuels contestataires. Nommé sénateur, il n'en a pas moins conservé sa tendance à défendre les bonnes causes. J'ai été ami de ce personnage original et généreux, et je lui dois beaucoup. C'est grâce à lui si j'ai pris conscience de ma valeur, même si, par timidité sans doute, je pense ne lui avoir jamais témoigné ma reconnaissance à cet égard. Nos chemins se sont séparés à un moment donné, surtout après mon « exil » à Québec. Mais nous devions œuvrer ensemble de nouveau lors de la *Crise d'octobre*, qui s'est produite alors que j'étais directeur de l'ÉNAP. Cet



événement est presque oublié maintenant, mais en 1970, il a transformé la scène politique canadienne.

### ***La Crise d'octobre***

Il existait depuis déjà un certain temps au Québec des mouvements indépendantistes qui réclamaient la liberté pour les Québécois de se séparer du reste du Canada. La plupart comptaient sur la persuasion et les méthodes démocratiques pour y arriver, notamment par le truchement du Parti québécois. Mais quelques groupes plus marginaux prônaient la violence pour arriver à leurs fins. Au cours des années 60 et 70, plusieurs incidents se sont produits, assez graves pour conduire leurs auteurs à la prison. Il y eut mort d'homme, sans qu'on ait jamais pu en éclaircir les circonstances.

En octobre 70, coup de tonnerre : un diplomate britannique est enlevé de chez lui à Westmount par des hommes cagoulés et gardé en otage par une cellule qu'on qualifierait aujourd'hui de « terroriste ». Cette séquestration, qui a duré plusieurs mois, ne s'est pas réglée sans perte de vie. Quelques jours après cet enlèvement, Pierre Laporte, ancien journaliste au *Devoir* et ministre dans le cabinet provincial dirigé par Robert Bourassa, est capturé à son tour et amené on ne sait trop où. Le gouvernement ne veut pas céder et refuse les revendications des terroristes. Mais quelques jours plus tard, la découverte dans une vieille voiture du corps de Pierre Laporte déclenche une série d'événements inhabituels pour un pays aussi pacifique que le Canada.

Le gouvernement fédéral mobilise l'armée canadienne, ce qui en dit long sur la confiance qu'il accordait à la Sûreté du Québec. L'armée est chargée de protéger les principaux édifices et les maisons de

certaines personnes plus vulnérables : ambassadeurs et consuls, hommes d'affaires importants, ministres fédéraux et provinciaux. En réalité, ces derniers ont quitté Québec et logent en permanence au Reine-Élizabeth à Montréal. Le comble du ridicule, c'est que l'armée a aussi pour mandat de protéger le quartier général de la Sûreté du Québec, rue Fullum à Montréal. Comme si cette dernière n'était pas capable de se protéger elle-même !

C'est l'état de crise. Sur la foi, semble-t-il, du témoignage d'un agent fédéral, un ministre du gouvernement fédéral, Jean Marchand, parle d'une « armée de l'ombre » de 10 000 combattants. Ne reculant devant rien, le gouvernement fédéral, dirigé par Pierre Elliott Trudeau, fait voter par le Parlement la *Loi sur les mesures de guerre*, lui permettant d'arrêter séance tenante les individus soupçonnés de fraterniser avec des « terroristes », ce qui donne lieu à des situations toutes plus rocambolesques les unes que les autres.

Ainsi, sur les quelque quatre cents personnes arrêtées en une nuit seulement, outre des individus repérés au cours de certaines manifestations des mois précédents, on compte plusieurs artistes de la scène ou de la télévision, comme Pauline Julien. On a, bien entendu, arrêté le syndicaliste Michel Chartrand, très fort en gueule, mais pas méchant pour deux sous. Tout ce beau monde a été arrêté en pleine nuit, sans le moindre mandat, mais en vertu de la *Loi sur les mesures de guerre*, qui ne mettait pas de gants blancs pour sévir. La situation fut considérée tellement critique que les supposés suspects ont été instantanément coupés du monde, y compris de leur famille, sans aucune possibilité de consulter un avocat.

Les arrestations étaient faites par le personnel de la Gendarmerie Royale, avec le concours de policiers provinciaux ou municipaux, mais on se méfiait, semble-t-il, des policiers québécois. Beaucoup des policiers fédéraux étant unilingues anglais et ne venant pas du Québec, ils avaient de la difficulté à identifier les présumés « terroristes ». En conséquence, une foule d'innocents et de personnes n'ayant pas le moindre lien avec quelque mouvement revendicateur que ce soit ont été arrêtés. De là de nombreuses bourdes et arrestations absolument sans fondement. Une des meilleures fut la tentative d'arrêter, en pleine nuit évidemment, un suspect du nom de Gérard Pelletier, domicilié sur une rue de Notre-Dame-de-Grâce. Quelle surprise pour les policiers de constater – erreur sur la personne ! – qu'ils étaient au domicile de Gérard Pelletier, ministre dans le cabinet fédéral de Trudeau, et qui avait sans doute voté lui-même pour la *Loi sur les mesures de guerre* ! Il existait effectivement un militant indépendantiste du nom de Gérard Pelletier, mais les policiers n'avaient pas la bonne adresse.

### ***La visite des prisonniers***

Après cette longue mais nécessaire introduction, voici mon implication dans ces événements peu banals. La rigueur de l'intervention gouvernementale a déclenché, on le devine, de vives réactions dans la population, notamment chez les défenseurs des libertés civiles. Ainsi, la Ligue des Droits de la personne, présidée alors par mon ami Jacques Hébert, a décidé d'intervenir. Bien sûr, il était hors de question d'espérer libérer les prisonniers, mais l'on pouvait adoucir leur sort, notamment en établissant une liaison avec leur famille. Car, aussi étonnant que cela puisse paraître, les individus en question avaient été extirpés sans ména-

gement de leur foyer en pleine nuit et emprisonnés séance tenante. Hébert, qui avait des relations privilégiées avec le premier ministre Trudeau (il a été plus tard nommé sénateur), a réussi à obtenir que la Ligue, représentée par un comité de trois membres, puisse visiter toutes les personnes emprisonnées en vertu de la *Loi sur les mesures de guerre*. La Ligue servit ainsi d'intermédiaire en transmettant des nouvelles souvent banales mais importantes dans les circonstances. Car il faut se rappeler qu'à partir du moment où les personnes arrêtées avaient été extirpées de leur foyer en pleine nuit, ces gens avaient été coupés de toute communication, que ce soit par téléphone ou autrement. Les conjoints et autres membres des familles avaient eu beau demander des explications, consulter un avocat, c'était peine perdue. Les prisonniers étaient *incommunicado*, selon le jargon officiel.

En sa qualité de président de la Ligue, Jacques Hébert faisait, par la force des choses, partie du comité de visite. Il m'a demandé de me joindre à lui, ce que j'acceptai, ne sachant pas trop comment tout cela allait tourner. Le troisième membre était un religieux, du nom de Tellier, le frère du plus haut fonctionnaire du gouvernement fédéral à l'époque, Paul Tellier, devenu par la suite « grand manitou » des Chemins de fer nationaux (CNR) puis de Bombardier. Je connaissais bien Paul Tellier. On était donc en milieu de confiance, dans cette époque troublée. Mais il fallait encore que notre comité obtienne l'aval du gouvernement du Québec. Les membres sollicitèrent donc une entrevue avec le ministre de la Justice du cabinet Bourassa. C'est là que nous apprîmes que le gouvernement tout entier avait délaissé la capitale, sécurité oblige, pour se réfugier au vingt-quatrième étage de l'hôtel Reine-Elizabeth à Montréal. Nous voici donc dans l'ascenseur conduisant à cet étage. Mais pas si vite ! Il a fallu

montrer notre laissez-passer au rez-de-chaussée de l'hôtel puis à la sortie de l'ascenseur de l'étage fatidique. Nous voici en présence du ministre de la Justice, Jérôme Choquette, en petite tenue avec, ô surprise ! un énorme revolver sous le bras. Vision surréaliste s'il en est que de trouver le ministre harnaché comme dans les films de détective. La rencontre s'est très bien passée. Il faut dire que Hébert et moi connaissions bien Choquette, au point de pouvoir le tutoyer (on sait que le Québec est très petit et ses élites peu nombreuses, surtout à cette époque).

Commence alors la tournée des prisons, d'abord celle de Montréal. Voici comment cela se passait. Nous avons constitué un secrétariat d'urgence dirigé par l'épouse de Jacques Parizeau, Alice, rattachée elle-même au département de criminologie de l'Université de Montréal. Le secrétariat avait pour tâche de téléphoner à chaque famille des détenus et de glaner des informations plus ou moins importantes pour les transmettre aux intéressés via notre comité. Nous en profitions pour distribuer des gâteries, comme des tablettes de chocolat. Au diable la dépense ! Le comité avait un budget pour cela.

L'accès aux détenus n'était pas toujours facile. À Montréal, par exemple, il fallait franchir un barrage de fantassins de l'armée au rez-de-chaussée et ensuite aux étages supérieurs de la rue Fullum, où étaient situées les cellules des prisonniers. En fin de compte, nous avons constaté, ce qui était prévisible, qu'il ne semblait pas y avoir beaucoup de criminels parmi eux. Nous avons reçu quelques consignes : interdiction de parler de politique, c'est-à-dire de commenter de quelque façon que ce soit les raisons de l'emprisonnement, ni même de transmettre des nouvelles de l'extérieur, dont les prisonniers étaient totalement privés. Notre tâche devait rester dans les limites d'une aide huma-

nitaire, en établissant un lien quelque peu chaleureux entre les prisonniers et leur famille.

Notre secrétariat nous communiquait les noms des personnes à visiter. Mais au moment de nos visites, plusieurs prisonniers avaient déjà été libérés, faute de motifs pour les incriminer. Nous avons tout de même visité vingt ou trente prisonniers, surtout à Montréal, mais aussi ailleurs, comme à Trois-Rivières, à Mont-Laurier, à Baie-Comeau et dans les prisons des femmes de Québec et de Tanguay à Montréal. Pour garantir la régularité du processus, on avait adjoint au comité un policier, haut gradé de la police provinciale. Celui-ci, très sympathique, nous a, au cours des jours où nous avons effectué ensemble notre travail humanitaire, décrit quelques-unes des bourdes commises par les « forces de l'ordre » au cours des arrestations, notamment les erreurs de personne. Je me rappelle notamment d'un pauvre chauffeur de taxi complètement dépassé par les événements. Pourquoi s'était-il trouvé sur la liste des suspects ? Sans doute avait-il suffi qu'il ait transporté dans le cours de son travail quelques membres dirigeants du mouvement indépendantiste...

Un autre événement cocasse s'est produit pendant ces jours troublés. Deux des suspects les plus célèbres, les frères Rose, soupçonnés d'avoir séquestré le ministre Laporte, n'ont pu être appréhendés lors de la fameuse nuit. Ils s'étaient réfugiés chez une amie infirmière. Les policiers chargés de visiter l'appartement avaient fait chou blanc. La rumeur veut que l'infirmière en question ait fait construire de toute urgence dans une chambre une fausse cloison derrière laquelle se cachaient les suspects. Cette cloison était l'œuvre du frère adolescent de l'infirmière. Le garçon a dû être arrêté à un moment donné, puisque j'ai reçu un coup de téléphone de la mère qui, sachant que j'avais

travaillé au gouvernement du Québec, croyait que je pouvais intercéder en sa faveur. Ce qui était exclus, étant donné l'état de crise dans lequel nous nous trouvions. De toute façon, on a fini par mettre la main au collet des Rose, qui ont eu leur procès et ont été condamnés.

Sur un autre plan, l'aspect politique, je n'ai pas besoin de dire qu'on a accusé le premier ministre Trudeau d'avoir forcé la note et d'avoir exagéré la menace extrémiste, tout cela pour miner la crédibilité du Parti québécois.





## **Missions à l'étranger**

### ***Le dépaysement intégral***

Une des activités que j'ai beaucoup appréciées, ce sont les missions commanditées par l'Agence canadienne de développement international (ACDI). J'en ai fait une quinzaine, dans autant de pays. Mais il ne s'agit pas de missions dans le sens évangélique du terme. Ces missions nous amènent à apporter des conseils techniques à une opération d'aide dans un pays en voie de développement, ou à procéder à l'évaluation d'un projet pour le compte du commanditaire. Après avoir pris connaissance des détails du projet, on doit se rendre sur place, procéder à des entrevues et finalement rédiger un rapport plus ou moins élaboré en vue de le remettre à l'ACDI. C'est sur cette base que l'ACDI décide dans quelle mesure elle continuera d'aider le pays en question, en prolongeant la durée du projet ou en y apportant des modifications.

Compte tenu de mes qualifications et de mon expérience, toutes les missions que j'ai faites concernaient l'éducation, ce qui comprenait, outre les programmes d'études, parfois les bâtiments et installations. Je n'ai donc jamais eu à m'occuper d'autres secteurs

favoris de l'aide internationale, comme l'agriculture ou les aéroports. Dans tous les cas des missions auxquelles j'ai participé, c'est moi qui rédigeais le rapport, seul la plupart du temps. Évidemment, je le faisais approuver par les autres membres de la mission. Il est très rare que l'ACDI confie une mission à une seule personne.

Un des bénéfices marginaux de ces missions, c'est de pouvoir utiliser les loisirs inévitables pour faire du tourisme dans des pays où, en général, on n'est jamais allé. Il faut dire que les interlocuteurs pour qui l'on fait le travail ne demandent pas mieux que de permettre aux membres de l'équipe de mieux connaître leur pays avec ses particularités. Ainsi, en plus des missions d'évaluation de projets, j'en ai fait d'autres qui consistaient à fournir des conseils à des institutions d'enseignement ou à faire l'évaluation de l'efficacité de certaines agences d'exécution à qui l'ACDI avait confié la gestion de certains projets.

Entre 1974 et 1992, j'ai assumé parfois seul, mais le plus souvent avec d'autres, des missions d'une importance variable. Dans certains cas, c'est avec la Direction de l'Afrique francophone de l'ACDI que je faisais directement affaire. Dans d'autres cas, c'est une agence d'exécution comme l'ÉNAP ou les HÉC qui sollicitait mes services pour le compte de l'ACDI, bien entendu. Dans tous les cas cependant, je conservais mes responsabilités à l'égard de mon employeur principal. Je n'ai jamais, en d'autres termes, demandé un congé pour m'adonner à une mission à l'étranger. Ce travail non planifié d'avance pouvait m'apporter un supplément de revenu mais aussi, parfois, gruger une partie de mes vacances. Étant donné les invitations répétées pour participer à ces missions à l'étranger et cela avec des interlocuteurs différents dans chaque cas, j'en suis venu à me dire que j'avais fait ce boulot de façon satisfaisante.

Ceci me rappelle une expérience vécue à la suite de la remise de l'un de mes rapports d'évaluation. Je suis invité un jour à Ottawa par un agent de l'ACDI pour discuter des conclusions de ce rapport. Pour être plus sûrs de leur affaire, je suppose, les fonctionnaires de l'ACDI avaient confié ce texte à l'expertise de quelqu'un d'autre. D'où cette réunion qui groupait, outre moi, le supposé expert et quelques fonctionnaires. L'expert en question, en répondant aux questions posées, se tournait vers moi comme pour vérifier si j'étais d'accord avec sa réponse. Avec des experts comme ça, on ne peut aller très loin ! Il n'avait, en fait, aucun commentaire, ni bon ni mauvais, à apporter.

On se demandera peut-être comment on peut être efficace pour remplir la commande dans un pays où on n'est jamais allé, où on ne connaît personne. On ne sait pas toujours qui sont les meilleurs interlocuteurs, où on va loger, comment on va se déplacer, etc. Ce sont des questions d'ordre bassement pratique mais importantes pour le succès d'une mission, compte tenu de la brièveté du séjour en général. La réponse, c'est que dans tous les pays où je suis allé, il y a un fonctionnaire canadien résident qui vient nous chercher à l'aéroport, nous amène à notre hôtel déjà réservé, prend nos rendez-vous, nous conduit chez nos interlocuteurs, etc. Cet intermédiaire permet une grande économie de temps. Et ce qui est encore plus important, il nous communique aussi ses observations sur le pays dans lequel nous sommes, sur les us et coutumes des habitants, ce qui facilite le travail pour lequel nous disposons d'un temps très limité et nous permet souvent d'éviter de possibles bavures, qui pourraient mettre nos interlocuteurs à dos ou fausser nos conclusions.

Les missions en question n'ont pas toutes eu une égale importance et certaines ont requis plusieurs séjours de durée variable. Les principales ont été celles de l'Algérie, du Rwanda et du Sénégal. Mais j'ai aussi participé au cours des années, seul ou avec un compagnon, à des missions au Cameroun, au Niger, au Bénin, en Tunisie, et aussi, hors de l'Afrique, au Brésil.

### *Le Togo (1970)*

Au point de départ, en 1970, eut lieu à Lomé une conférence internationale des ministres de la fonction publique de la francophonie. La délégation du Canada était particulièrement nombreuse. Elle comportait, en fait, deux délégations, avec en tête leurs ministres respectifs, Gérard Pelletier du gouvernement fédéral et Jean-Paul Lallier du gouvernement du Québec. Chaque délégation avait son cortège de fonctionnaires. Étant à ce moment-là directeur du Conseil d'orientation économique, j'appartenais à celle du Québec. Je rappelle qu'il existait à l'époque un conflit larvé entre le Fédéral et le Provincial en ce qui concerne la participation aux conférences internationales. La thèse d'Ottawa était qu'il revenait de droit au Fédéral de représenter le Canada à l'étranger, même dans les domaines de juridiction provinciale. Le Québec, loin de se rallier à cet avis, avait envoyé à Lomé une délégation plus importante que celle du Fédéral.

Je me suis trouvé pris dans cet imbroglio de la façon suivante. Les deux ministres, Pelletier et Lallier, se connaissaient bien et s'estimaient, de sorte qu'ils n'ont pas voulu, à cette conférence internationale, jeter de l'huile sur le feu. Le protocole exigeait que ce soit un Canadien qui préside cette réunion. Ne voulant pas choisir entre eux deux, ils m'ont demandé à brûle-

pourpoint de représenter le Canada, comme président de la réunion. Je n'étais aucunement préparé à cela, mais je n'ai pas osé refuser. Or dans les réunions où le protocole est important, le rôle du président est neutre. Il voit à ce que tout le monde ait l'occasion de faire valoir son point de vue, de sorte que j'ai dû me contenter de donner la parole à ceux qui levaient la main, ce qui m'a empêché de donner mon opinion. Heureusement, d'autres participants canadiens ne se privaient pas pour exprimer l'opinion du Québec. Tout de même, je me suis senti mal à l'aise pendant toute cette réunion. Enfin, le conflit Québec-Ottawa ne s'est pas aggravé ce jour-là... Par contre, les autres délégations ont dû trouver bizarre que ce ne soit pas un ministre qui ait occupé la présidence. Comme c'étaient des gens bien élevés, ils n'ont pas manifesté leur surprise, du moins publiquement.

### ***L'Algérie (1974-1978)***

C'est à l'initiative de l'École des hautes études commerciales, mon *alma mater*, que j'ai été amené à participer au développement d'une école d'administration gouvernementale en Algérie, le Département de perfectionnement en gestion des entreprises (DPGE). L'Algérie, qui venait de se libérer de la domination politique grâce au Général de Gaulle, alors président de la République, faisait des efforts désespérés pour accentuer sa croissance économique et échapper le plus possible à la domination économique de la France.

C'est pourquoi, même si les relations avec la France avaient pris un cours presque normal, quand il s'est agi de créer une école d'administration, l'Algérie a préféré s'adresser au Canada, où on pouvait trouver une institution de langue française, l'École des HEC de Montréal, à qui les méthodes d'administration améri-

caines étaient familières. Il faut ajouter que, par le biais de son programme d'aide internationale, le Canada était prêt à y consacrer les millions de dollars nécessaires.

Il s'agissait donc d'un projet considérable, étalé sur plusieurs années, qui exigerait la collaboration de dizaines de professeurs, dont certains seraient appelés à faire des séjours prolongés avec leur famille. Étant donné que, pour les Canadiens, le fait d'enseigner à l'étranger posait des problèmes personnels pour leur conjoint et leur famille, puisqu'il s'agissait de vivre quelques années dans un pays où le niveau de vie était très inférieur à celui du Canada, on avait prévu une période de rodage au cours de laquelle les futurs coopérants pourraient constater par eux-mêmes s'ils étaient prêts à s'adapter à la situation du pays. Il faut avouer qu'à l'époque, suite à la longue guerre d'indépendance, le niveau de vie en Algérie était des plus bas : coupures de courant électrique, pénurie d'essence, interruption de l'approvisionnement en eau, rareté de plusieurs denrées alimentaires, etc.

À l'époque, ayant abandonné en 1974 le poste de directeur, j'étais professeur à l'ÉNAP à Québec. Or, l'École des HEC tentait de me convaincre de retourner chez elle, où j'avais passé les quinze premières années de ma carrière, ce qui supposait un retour de ma famille à Montréal.

En 1974, participer au projet de l'Algérie m'intéressait vivement. Pourquoi avait-on jeté les yeux sur moi ? On ne me l'a pas dit tout de suite, mais j'ai fini par le découvrir. Cela faisait déjà deux ou trois ans que certains professeurs canadiens enseignaient en Algérie, au DPGE (Département de perfectionnement en gestion des entreprises). Ces professeurs, venant pour la plupart des HEC, étaient habitués à enseigner dans le contexte de l'Amérique du Nord, c'est-à-dire d'une économie capitaliste. Or, l'Algérie avait choisi la

voix socialiste et partageait même beaucoup de projets avec la Russie soviétique, notamment dans le pétrole. Le Sahara algérien recelait des richesses pétrolières considérables et l'Algérie voulait se servir de l'exportation de ses produits pétroliers pour financer son économie. De plus, la notion de concurrence n'existait pratiquement pas. Toutes les grandes entreprises étaient des monopoles. Voilà pourquoi l'enseignement à l'américaine, même fortement désiré, pouvait poser quelques problèmes. Et l'on pensait, je crois, que de recourir à moi, qui avais l'expérience de l'enseignement à des administrateurs publics, pouvait atténuer quelque peu la rigueur de l'approche capitaliste.

De toute façon, en 1974, on offrait à Jeanne d'Arc et à moi l'occasion de passer deux semaines en Algérie pour vérifier si l'on pouvait ultérieurement y consacrer des périodes prolongées qui me permettraient de donner un enseignement normal. En réalité, notre réponse fut positive, bien que ce premier séjour ait été marqué par certains événements plutôt désagréables.

Nous étions logés dans un centre de villégiature à une quinzaine de kilomètres d'Alger, et nous habitions un petit cottage situé tout près d'une plage. Nous le partagions avec un autre professeur canadien que je connaissais bien, Bernard Bonin qui, lui, était seul.

J'avais loué une voiture, de sorte que la relation avec Alger s'effectuait très bien. La voiture nous permettait en outre de visiter les environs le soir ou les fins de semaine. Je me rappelle, en particulier, un certain soir où je m'étais passablement éloigné vers le sud. Soudain, l'obscurité m'a surpris au point que j'avais de la difficulté à m'orienter. Je voyais bien le long de la route des groupes d'Algériens qui profitaient sans doute de la douceur de la nuit, mais je n'osais pas m'arrêter pour demander des renseignements. Il faut

dire que dans cette nuit d'encre, on ne voyait aucune lumière, juste les phares de la voiture. J'ai retrouvé enfin mon chemin par moi-même et nous avons, Jeanne d'Arc et moi, été très heureux d'arriver à bon port. La vérité, c'est que le climat de l'Algérie avait beau être pacifique à l'époque, plusieurs années de guerre avaient laissé des vestiges de violence et beaucoup d'animosité à l'égard des Français. Il n'était pas question, bien que francophones, de passer pour des Français.

Mais un autre type de problème nous préoccupait, c'était la crainte de se faire cambrioler. Une épidémie de vols dans les voitures ou dans les maisons avait créé un climat d'hystérie collective. J'ai été moi-même victime d'un vol, celui de ma caméra, achetée au Japon et que j'adorais. J'ai été victime de mon imprudence, puisque je l'avais laissée dans notre appartement, sur une table, à vingt pas de la plage. Les voleurs avaient développé des techniques très ingénieuses pour surprendre ces étrangers qui faisaient trop montre de leur aisance. Et si on se plaignait à la police, on faisait presque rire de soi.

Malgré ces expériences désagréables, mais sans graves conséquences, j'étais décidé à poursuivre ma coopération l'année suivante, en 1975, et à assumer une pleine tâche d'enseignant. Jeanne d'Arc était prête à m'accompagner et nous avons décidé d'amener avec nous nos deux plus jeunes enfants, Dominique et Éric. Quant aux quatre autres enfants, ou bien ils étaient encore aux études et tenaient à travailler au cours de l'été, ou bien ils étaient en balade quelque part dans le monde.

De mon côté, le cours accéléré que je devais donner, étalé tout de même sur dix semaines, commençait au début de mai pour se terminer au milieu de juillet. Comme nous tenions à ce que les deux enfants qui nous accompagneraient finissent leur année sco-



laire, je suis parti seul au début de mai. Il était entendu que Jeanne d'Arc me rejoindrait fin juin à Alger, accompagnée des deux enfants.

Durant les quelques semaines où j'ai été seul, j'ai fait quelques visites. Je me souviens, en particulier, d'une excursion de fin de semaine avec un autre professeur des HEC vers le Sud, jusqu'au désert. Ce n'était pas encore le Sahara des dunes de sable, telles qu'on le voit dans les films, mais un désert rocheux tout aussi inculte et parsemé d'oasis ici et là, dont certaines pouvaient être assez grandes pour abriter quelques milliers d'habitants.

Il y en a une en particulier qui m'a bien impressionné, celle de Gardaïa. Elle disposait d'un système d'irrigation très ingénieux tout en surface. Le village était constitué de propriétés modestes composées de maisons en pisé entourées d'un petit terrain où étaient cultivés des fruits et des légumes. On y élevait aussi des volailles et des brebis. L'irrigation de l'ensemble du village s'effectuait grâce à un système très complexe de conduites d'eau de surface. Le milieu du village était traversé par un canal assez large qui captait l'eau, semble-t-il, lors de la saison des pluies. Cette eau se répartissait dans une multitude de canaux secondaires qui allaient dans toutes les directions. Chacune des propriétés pouvait faire entrer l'eau sur son territoire grâce à une petite porte qui donnait passage au précieux liquide à partir du canal qui la longeait. Il paraît que cette eau saisonnière pouvait être suffisante pour irriguer les diverses plantations et satisfaire aux autres besoins des habitants. Lors de notre passage, cependant, à la saison sèche, nous n'avons pas vu la moindre trace d'eau.

Notre séjour en 1975 a été pas mal plus sécuritaire. C'est que nous habitions, cette fois, un bungalow (d'ailleurs fabriqué au Canada), dans un petit

village de la banlieue d'Alger, Bourmerdès. Une partie de ce village, composé d'au moins une centaine d'habitations, était entourée d'une clôture dont les portes étaient fermées la nuit. Cette sécurité exceptionnelle s'expliquait par le fait que Bourmerdès hébergeait, en plus de quelques Canadiens, un grand nombre de familles russes, amenées par un projet conjoint soviéto-algérien d'école des métiers du pétrole.

Nous avons tenté, sans succès, d'établir des liens avec ces Russes. À prime abord, ils ne parlaient que le russe et vivaient en milieu fermé. Ils ne quittaient ce que j'appellerais leur camp retranché que pour le travail ou des loisirs collectifs. Les citoyens ordinaires n'ayant pas le droit d'avoir une automobile particulière, ils se déplaçaient toujours en autobus, que ce soit pour le travail, pour le magasinage ou les loisirs, comme la plage ou le cinéma.

Même si notre deuxième séjour en Algérie a été plus sécuritaire que le premier, un incident inattendu s'est produit le jour de la Saint-Jean-Baptiste, le 24 juin. Plusieurs Canadiens avaient décidé de faire la fête. Un méchoui avait été installé sur la plage à quelque distance de notre camp retranché. C'était un beau soir d'été. La fête a été ponctuée par des chansons de toutes sortes, la majorité en français. Les voitures avaient été stationnées à quelque deux cents pas. Après quelques heures de réjouissances, est venu le moment de partir. Quelle ne fut pas notre déception de constater que les pneus de plusieurs voitures avaient été dégonflés ! Tout le monde était étonné, tellement nous étions convaincus que les relations des Algériens avec les Canadiens allaient plutôt bien. Comment expliquer pareil méfait ? L'interprétation de quelques-uns, à laquelle les autres se sont ralliés, c'est qu'à entendre nos chansons, puisées pour la plupart dans le patrimoine français, comme « Ils ont des chapeaux ronds... vive les

Bretons », etc., les gens avaient dû nous prendre pour des Français !

Mon travail terminé, il me restait suffisamment de temps pour prendre des vacances. Et entre-temps, Jeanne d'Arc m'avait rejoint avec les deux enfants. Nous avons fait en famille des excursions très intéressantes, notamment dans les montagnes de Kabylie, non loin d'Alger, et plus au sud, à l'orée du désert, de dunes de sable, celui-là, où Dominique et Éric ont eu l'occasion de grimper sur des chameaux. Nous avons aussi visité les ruines romaines d'une grande ville, du nom de Djemila, en plein désert. C'est une des plus impressionnantes ruines romaines que j'aie vues dans ma vie. Fait étrange, le site n'était pas commercialement exploité, même s'il est facilement accessible. À part nous, le seul autre être humain à la ronde était un gardien qui habitait une petite hutte de bois à l'entrée.

Après ces quelques semaines de travail et de loisir, l'heure du retour au bercail a sonné. Lors de mon passage à Paris, début mai, j'avais loué une voiture qui m'avait permis de traverser une bonne partie de la France jusqu'à Marseille, où j'avais pris le traversier pour Alger. La voiture ayant servi durant tout le séjour en Algérie, il s'agissait maintenant de la ramener à Paris. Nous avons donc pris le traversier pour Marseille, où notre aînée, Danielle, devait nous rejoindre. Il faut dire qu'elle était depuis plusieurs semaines à Trosly-Breuil, à l'Arche, créée par Jean Vanier. C'est d'ailleurs là qu'elle a rencontré un jeune Ontarien sympathique, qui est devenu ultérieurement son mari et le père de ses quatre filles.

Nous avons convenu de nous rencontrer à Marseille et de prendre le chemin des écoliers vers Paris, en évitant les autoroutes, ce qui nous a permis de passer ensemble une douzaine de jours des plus agréables. Nous nous sommes arrêtés à trois ou quatre

reprises passer quelques jours à visiter les environs. Un de nos gîtes se situait carrément à l'abri du célèbre Pont du Gard, un autre dans la vallée des châteaux de la Loire. Et ensuite, ce fut de nouveau Paris et ses merveilles. Enfin, il a fallu se résigner à regagner le Canada. Au total, un périple inoubliable, bien que trop court.

Mais je n'en avais pas fini avec l'Algérie, non pas pour y enseigner, mais pour un autre type d'opération : l'évaluation de l'ensemble de ce projet d'école d'administration, pour le compte de l'ACDI. Cette évaluation donna lieu à un processus assez complexe. Dans un premier temps, les trois organismes concernés, à savoir le Département de perfectionnement en gestion des entreprises par le truchement de son directeur, l'École des HEC, agent d'exécution du projet, et l'ACDI, bailleur de fonds, donnaient leur opinion sur les résultats. À la suite de quoi, une synthèse de ces rapports devait être rédigée par un évaluateur indépendant choisi par l'ACDI. Or, le choix s'était porté sur moi.

J'imagine qu'on me considérait comme suffisamment indépendant pour être objectif, même si j'avais donné un cours dans le programme. Il faut noter qu'à ce moment-là, j'étais toujours professeur à l'ÉNAP, que je n'ai quitté qu'en 1978 pour réintégrer l'École des HEC. Le but de mon rapport, daté d'avril 1976, était évidemment de dire si le projet avait besoin de modifications et, éventuellement, de me prononcer sur la poursuite de l'opération, le tout destiné au commanditaire, l'ACDI.

À la suite de cette opération, l'ACDI m'a demandé de procéder à un autre type d'évaluation, celle de quelques firmes canadiennes de consultants auxquelles on avait confié le soin d'entraîner des Algériens à la pratique de la consultation auprès des entreprises.

Les firmes en question étaient très connues au Canada. Il s'agissait de SÉGIR, de SOREÈS, de Bélanger, Chabot et ass., et de Coopers et Lybrand. Mon diagnostic, compris dans trois rapports d'évaluation remis en mars et avril 1976 et en mai 1978, c'est que si certaines de ces firmes avaient fait du bon travail, il n'en était pas de même pour d'autres. Je n'insiste pas !

L'ensemble de mes activités concernant l'Algérie a justifié quatre voyages dans ce pays de 1974 à 1977. Parfois, le séjour à l'étranger se combinait avec une autre mission, comme au Rwanda en 1977.

Dans un autre ordre d'idée, j'ai constaté au cours de mon deuxième séjour en Algérie un phénomène de nature à surprendre un Canadien comme moi. Peu après son accession à l'indépendance en 1963, l'Algérie avait décidé d'imposer l'arabe comme langue commune, alors que sous le régime français, c'était évidemment le français qui prévalait. Cette arabisation s'est imposée graduellement au cours des années, mais en 1975, le processus en était accentué. Par exemple, entre 1974 et 1975, tous les panneaux routiers de signalisation étaient passés subitement du français à l'arabe. Ainsi, j'aurais eu beaucoup de difficultés à conduire la voiture lors de mon deuxième séjour si, l'année précédente, je ne m'étais pas familiarisé avec les panneaux indicateurs alors en français.

Mais d'autres inconvénients ont durement affecté les Algériens, comme je l'ai appris lors d'un dîner avec le directeur de l'Institut national de la productivité et du développement (INPED) et un professeur d'université d'Alger. L'enseignement en arabe existait depuis plusieurs années au niveau primaire et dans les lycées, de sorte que beaucoup de jeunes ne pouvaient pas accéder à l'université d'Alger faute d'une connaissance suffisante du français. L'université, semble-t-il, comportait encore beaucoup

de professeurs francophones totalement ignorants de l'arabe.

### ***Le Rwanda (1977-1978)***

J'ai vécu une autre expérience d'évaluation que j'ai beaucoup appréciée. C'est celle de l'Université du Rwanda, située non pas dans la capitale, Kigali, mais à l'extrémité sud du pays, à Butare, qui n'était alors qu'un gros village, la plupart des rues n'étant même pas pavées.

Cette université avait été créée par des Pères Dominicains canadiens, à la demande du président du pays qui en avait lui-même été l'élève. Les Dominicains se sont adressés à l'un des leurs, le célèbre père Georges-Henri Lévesque, ancien doyen de la Faculté des Sciences sociales de l'Université Laval et ami du premier ministre du Canada d'alors, Lester B. Pearson. C'est donc le père Lévesque qui a créé cette université et l'a dirigée pendant plusieurs années. On peut comprendre comment il se fait que ce projet soit devenu un projet favori du Canada, au point d'entraîner d'importantes mises de fonds de l'ACDI. Celle-ci a dépensé des millions de dollars non seulement pour la construction des bâtiments, d'ailleurs magnifiques, mais aussi pour assurer une bonne partie des salaires des professeurs, dont certains étaient des coopérants canadiens.

D'autres pays avaient également collaboré au développement de cette université, dont la France et la Belgique. Ce dernier pays était en quelque sorte l'ancien parrain du Rwanda. Ceci remonte à la première guerre mondiale. Au début du siècle, le Rwanda était une colonie allemande, comme d'ailleurs le Congo voisin. Mais avec la victoire des Alliés sur les Allemands, en 1918, le Traité de Versailles avait retiré à

l'Allemagne toutes ses colonies et confié en particulier le Rwanda à la Belgique. C'est ce qui explique que la langue officielle du pays soit le français. À l'époque de notre intervention, il s'agissait d'un petit pays de cinq millions d'habitants.

L'équipe d'évaluation comprenait, en 1977, outre son président Jean-Paul Lallier, ancien ministre du gouvernement québécois, Francine Séguin, une sociologue, professeure aux HEC, moi-même, et finalement un agronome, dont j'ai oublié le nom, qui connaissait déjà le Rwanda et y retrouvait des amis. Ce quatrième membre de la mission a disparu dans la nature dès les premiers jours de notre séjour, de sorte que notre évaluation s'est faite en réalité à trois.

Nous avons été très bien reçus par le recteur de l'Université, un Rwandais Tutsi qui, dès les premiers jours de notre présence, nous a promenés en petit avion dans les diverses parties de ce pays, qui n'est pas très grand, comme on peut le constater en jetant un coup d'œil sur la carte de l'Afrique, dans la région du lac Victoria.

C'est à cette occasion que nous avons visité, à l'extrême nord-ouest du pays, un volcan qui avait fait irruption quelques mois plus tôt et dont les pentes étaient encore quelque peu fumantes. Nous avons aussi visité le Parc National, réserve d'animaux sauvages. Nous avons bien aperçu des lions écrasés dans l'herbe et un troupeau d'éléphants ainsi que des zèbres et des phacochères (sortes de sangliers). En fait, beaucoup moins d'animaux sauvages que dans n'importe quel zoo. Par contre, ils étaient en liberté et on nous a dit que c'était l'heure de la sieste. Voilà pourquoi beaucoup d'entre eux disparaissaient dans l'herbe haute.

Pour ceux qui ne connaissent pas l'Afrique, il faut dire que le Rwanda, ce n'est ni l'Afrique tropicale, ni l'Afrique désertique que le cinéma nous

présente à satiété. C'est un pays verdoyant, au climat doux, sans extrême ni de froid ni de chaleur. Évidemment, il n'y a pas d'hiver, mais les étés sont très supportables. À vol d'oiseau, on voit que le pays est couvert de collines vertes, parfois boisées. Voilà pourquoi on l'appelle couramment « le pays des mille collines ». Le terme a d'ailleurs été choisi pour désigner le principal hôtel de la capitale, Kigali. C'est un pays dominé avant tout par l'agriculture, notamment la culture du thé et d'un excellent café. Il n'y a pas de mines, peu de forêts et surtout pas d'accès à la mer, ce qui, pour un pays d'Afrique, est un handicap sérieux.

### ***Les difficultés d'un enseignement adapté dans les pays en développement***

Au cours de notre mission, nous avons rencontré, outre le recteur, quelques professeurs, canadiens ou belges, ainsi que rwandais. On nous a appris aussi que plusieurs Rwandais avaient été envoyés aux études au Canada dans diverses universités, pour retourner dans leur pays comme professeurs. Hélas plusieurs de ces Rwandais tentaient désespérément de prolonger leur séjour au Canada, et même de s'y installer en permanence, ce qui risquait de compromettre l'objectif de créer une université de qualité au Rwanda, avec des Rwandais.

Par ailleurs, les professeurs étrangers invités à donner des cours au Rwanda n'étaient pas toujours très efficaces dans leur enseignement, non pas par manque de compétence mais à cause des conditions dans lesquelles ils travaillaient. Ce n'est, en réalité, que lorsque les professeurs étrangers acceptaient de passer quelques années au pays qu'ils pouvaient mieux s'adapter aux besoins locaux.



Je donne l'exemple de la Faculté de Droit. Supposons qu'on invite un professeur de la faculté de Droit de l'Université de Gand, en Belgique, pour deux mois, afin de donner un cours – qui sera fatalement un résumé de ce qu'il offre en Belgique. On peut difficilement lui demander, en si peu de temps, de s'adapter à la réalité rwandaise. Or, il se trouve qu'au Rwanda, la réalité dans les régions rurales, ce qui couvre la presque totalité du pays, c'est ce qu'on appelle le « droit coutumier » que je connais peu, mais dont je soupçonne qu'il diffère du droit des pays développés. Le résultat paradoxal, c'est que les diplômés en droit de l'Université du Rwanda ont de la difficulté à trouver un emploi. Ils deviennent alors fonctionnaires, ambassadeurs ou encore... politiciens.

Un autre exemple est celui de la médecine. On invite des professeurs des pays développés à préparer des cours supposant l'usage d'une instrumentation très raffinée et l'emploi des médicaments les plus récents. De telles conditions d'exercice n'existaient pas encore au Rwanda au moment où nous avons fait notre évaluation, il y a une trentaine d'années. On nous a même dit que les meilleurs praticiens en médecine étaient des diplômés d'une certaine école de métiers en sciences infirmières, dirigée d'ailleurs par des Frères canadiens.

Pour mettre un bémol sur les considérations précédentes, qui peuvent paraître exagérément pessimistes sur les résultats de l'aide canadienne à l'étranger, je rappelle l'expérience de l'École des HEC en Algérie, dont j'ai parlé plus haut. Voilà une institution qui a voulu faire l'effort d'adapter son intervention aux particularités du pays où elle est intervenue, avec l'agrément de l'ACDI cependant. Il faut ajouter que la facture est alors particulièrement élevée.

Cette importante mission de 1977 n'a pas été la seule que j'ai effectuée au Rwanda. J'ai été appelé l'année suivante à me prononcer sur la possibilité de créer une faculté d'agronomie à l'intérieur de l'Université du Rwanda. Après une mission d'une quinzaine de jours, qui m'avait permis de rencontrer plusieurs personnes du pays, dont le ministre de l'Agriculture, ma recommandation fut favorable à la création d'une faculté d'Agronomie. J'étais d'ailleurs étonné qu'on n'y ait pas pensé plus tôt.

À première vue, on peut dire que cela allait de soi, le Rwanda possédant peu de ressources minières, pas de pétrole et étant un pays enclavé. Posséder une faculté d'Agronomie était un facteur extrêmement important pour un pays d'Afrique dont la prospérité dépend largement des exportations de produits agricoles. On a beau avoir un marché étranger pour ses produits – essentiellement du café, en l'occurrence, pour le Rwanda –, il faut un accès facile et peu coûteux à la mer, grâce à un réseau de routes en bon état ou un chemin de fer. C'était loin d'être le cas du Rwanda, dont les camions devaient traverser deux autres pays pour atteindre le port le plus proche, Mombassa, au Kenya, sur l'océan Indien.

Mais il fallait auparavant traverser le pays voisin, l'Ouganda, dirigé à l'époque par le dictateur sanguinaire Idi Amin Dada. Il existait plusieurs groupes d'opposition au gouvernement d'alors qui, pour se financer, rançonnaient les camionneurs de passage. Ceci avec pour conséquence d'augmenter le prix du café, la principale denrée exportable du Rwanda. Par ailleurs, en Ouganda, le réseau routier était également en piteux état, de sorte que la nécessité de réparer sans cesse les camions augmentait d'autant le prix du café.

Il était donc opportun pour le Rwanda d'explorer d'autres types de cultures, donc de disposer d'un certain nombre de spécialistes, en particulier, des agronomes. Mais ici, un autre problème se présentait. Pour avoir des agronomes compétents, on a le choix entre trois formules : ou bien inviter des spécialistes de l'extérieur à exercer leur métier chez soi, ce qui est souvent insuffisant, les étrangers en général ne souhaitant pas faire de longs séjours dans un pays sous-développé. Ou bien envoyer dans une école étrangère de jeunes candidats autochtones qui reviendront diplômés et s'installeront dans leur pays d'origine pour y exercer leur profession. Solution qui, sans être rejetée entièrement, n'est pas toujours la meilleure, car très souvent, des jeunes Africains qu'on envoie à l'étranger pour des études ne tiennent pas à revenir chez eux et souhaitent s'installer dans le pays de leurs études, où ils peuvent trouver des emplois infiniment plus rémunérateurs. En deuxième lieu, l'enseignement qu'ils ont reçu à l'étranger tient compte des derniers développements de la technologie, difficilement applicables chez eux, faute de ressources financières. Cette situation les oblige à faire œuvre d'imagination pour adapter leurs connaissances à la réalité de leur pays.

Cette situation m'a donc amené à proposer une troisième solution : la création d'une faculté ou du moins d'un département d'Agronomie à l'Université du Rwanda, où la recherche serait possible, dans le but de trouver des méthodes et des produits adaptés à la situation du pays. Ce qui implique nécessairement que, dans un premier temps, on doive envoyer à l'étranger un certain nombre de candidats à l'enseignement et à la recherche, afin de parfaire leurs connaissances. Le problème, comme on l'a vu plus haut, c'est de les récupérer ensuite.

Comme au Rwanda, des observations faites au cours d'autres missions m'ont permis de constater que l'aide étrangère venant des pays évolués comme le Canada n'est pas toujours bien adaptée aux besoins et constitue souvent un gaspillage de ressources. Il m'a été donné à quelques reprises de voir, abandonnés en bordure de la route, des tracteurs ou autres machines, apparemment en bon état, en train de rouiller. Le problème, c'est qu'aussitôt qu'un appareil sophistiqué de n'importe quel type tombe en panne, on ne dispose d'aucun mécanicien ni de pièces de rechange pour le réparer. On préfère le laisser rouiller dans la nature et supplier un pays donateur d'en envoyer d'autres. Pourquoi les donateurs ne donneraient-ils pas les pièces de rechange des appareils et la formation technique pour les entretenir et les réparer ?

Pour en revenir à une note plus joyeuse, les missions à l'étranger comportent, la plupart du temps, des périodes de loisir qui permettent de prendre connaissance de certaines particularités du pays ou d'assister à des spectacles indigènes. C'est ainsi qu'au Rwanda, on nous a invités un dimanche après-midi à assister à une danse typique du pays avec une dizaine de danseurs. L'invitation nous avait été transmise par un Canadien qui vivait depuis quelques années au Rwanda, où il assumait, semble-t-il, des tâches administratives. Toute l'affaire nous apparaissait louche. Nous n'avons pu savoir si les frais de ce spectacle étaient assumés par l'Université ou par ce monsieur que nous soupçonnions de vouloir absolument nous faire plaisir.

Nous avons aussi, lors d'une autre fin de semaine, visité un monastère de religieux belges, installé en pleine campagne dans un site ravissant. Un des religieux était orfèvre. Il fabriquait toutes sortes de bijoux, et je suppose aussi des vases sacerdotaux, avec

de l'or d'alluvion tiré d'une rivière voisine. Je n'ai pas besoin d'ajouter que notre compagne de mission, Francine Séguin, en a profité pour s'acheter des bijoux, d'autant plus que cela représentait un revenu intéressant pour le monastère. De mon côté, j'ai acheté une magnifique bague pour Jeanne d'Arc, tout en ne sachant pas dans quelle mesure le prix payé correspondait au prix du marché. De toute façon, c'était une bonne œuvre !

Enfin, le rapport final de mission fut rédigé conjointement par ma collègue Francine Séguin et moi, avec évidemment l'approbation du président, M. Lallier. Le quatrième membre de la mission ne s'était toujours pas pointé.

Une dernière remarque sur la situation politique du Rwanda, dont on a abondamment entendu parler récemment en rapport avec le génocide de 1994, qui en quelques mois aurait eu raison de 800,000 personnes, hommes, femmes et enfants. Il s'agissait en majorité de membres de l'une des deux ethnies principales qui composent la population du pays, les Tutsis, et de quelques Hutus, qualifiés de « modérés ». Car beaucoup d'autres Hutus s'étaient transformés en tueurs.

Je dois dire que j'ai été très surpris d'apprendre ces événements, dont l'atrocité dépasse l'entendement. Mes séjours au Rwanda dans les années 1977 à 1979 me révélaient un pays pacifique et apparemment heureux. Mais il paraît que le feu couvait sous la cendre. Évidemment, on ne s'en vantait pas devant les étrangers. Il y avait eu, semble-t-il, dans les années 60, un coup d'État qui avait renversé le pouvoir traditionnel tutsi pour le remplacer par un gouvernement dirigé par un général hutu. Ce sont des querelles de pouvoir qui se règlent dans le sang et se répercutent de génération en génération.

Avant notre départ du Rwanda, une surprise nous attendait. Quelqu'un dit qu'un prêtre canadien, de passage au Rwanda, souhaitait nous voir. Quel ne fut pas mon étonnement de voir quelqu'un que je connaissais déjà! C'était un père de Sainte-Croix, du nom de Lecavalier, tout heureux de rencontrer des Canadiens après un long périple en Asie et en Afrique, où il avait visité plusieurs établissements de sa communauté. Mais le plus inattendu, c'est qu'il était le frère de l'une de mes belles-sœurs, la femme de Jean Julien. Les voyages à l'étranger nous apportent souvent des surprises, et celle-là confirmait l'adage populaire selon lequel « le monde est petit ».

### ***Le Sénégal (1981-1983)***

Une troisième mission importante qui m'a été confiée visait à faire l'évaluation de l'École Polytechnique de Thiès, au Sénégal. En pratique, cette fois-là, j'ai été le seul évaluateur. Le Sénégal, ancienne colonie française, a obtenu son indépendance dans les années 60, en même temps que la plupart des autres pays africains. Sa capitale, Dakar, est une grande ville relativement développée et moderne si on la compare à certaines autres capitales d'Afrique. Elle possède une université qui, tout en comprenant de nombreux professeurs sénégalais, était à cette époque encore dominée par l'influence française, reliquat de la période coloniale.

On s'est avisé à un moment donné qu'il faudrait former des ingénieurs pour faciliter le développement économique, de manière à permettre au Sénégal d'échapper le plus vite possible à l'influence française, ou étrangère en général. La décision avait été prise par le président du pays dans un contexte assez particulier. On était au printemps de 1968 et l'Univer-

sité du Sénégal était, comme celles des autres pays du monde, aux prises avec la révolte des étudiants. *Pas de problème*, se dit le Président, *les étudiants de notre École Polytechnique seront enrôlés dans l'armée pour la durée de leurs études et, par conséquent, soumis à une discipline rigoureuse. Ils n'auront pas le choix : il leur faudra étudier et non pas revendiquer.*

Quand il s'est agi de trouver une institution étrangère comme marraine de l'École, on a écarté la France pour choisir plutôt le Canada, dont on ne craignait pas les velléités néo-colonialistes. En conséquence, on s'est adressé via l'ACDI à l'École Polytechnique de Montréal pour se charger du projet. Mais le directeur de l'École serait un militaire, un colonel de l'Armée sénégalaise. Énorme précaution supplémentaire : l'École serait située non pas dans la capitale du pays Dakar, comme le bon sens l'aurait commandé, mais à une soixantaine de kilomètres, dans la petite ville de Thiès. Les étudiants seraient donc logés sur le site de l'école et ainsi éloignés des « tentations » de la capitale.

Le projet de coopération, assumé par le Canada par le truchement de l'ACDI, évalué à plusieurs millions de dollars sur une période de plusieurs années, comprenait la construction de bâtiments modernes, dont une série de petits logements pour les professeurs étrangers. En somme, un très beau projet sur le plan physique. Le Canada fournissait, en plus d'un directeur des études, un certain nombre de professeurs, dont quelques-uns acceptaient d'y passer quelques années alors que d'autres ne venaient que pour une session ou deux. En pratique, ce magnifique projet ne fonctionnait pas aussi bien qu'on l'aurait souhaité de part et d'autre. Le directeur des études ne s'entendait pas toujours avec le colonel-directeur, surtout sur les questions de discipline. Il faut dire qu'à cause de l'éloignement de la

grande ville, la plupart des élèves étaient pensionnaires.

Voilà donc le projet qu'on m'a demandé d'évaluer, opération qui s'est déroulée en deux étapes, l'une en 1981, l'autre deux ans plus tard. Pour donner plus de poids et de valeur à cette évaluation, on m'a adjoint un ingénieur canadien, différent pour chaque étape.

Le premier était un ingénieur à la retraite, qui plus est, colonel vétéran de l'armée canadienne. On estimait à l'ACDI que ce choix donnerait plus de crédibilité à l'évaluation canadienne, étant donné que le directeur de l'école était aussi un militaire. La vérité m'oblige à dire que l'évaluation en question, qui supposait la rencontre des professeurs canadiens et sénégalais ainsi que des étudiants, a été faite par moi à 75% et le rapport d'évaluation à 100%. On sait que les ingénieurs sont plus doués pour les chiffres que pour l'écriture. J'imagine que mon compagnon, par ailleurs très gentil, a reçu les mêmes honoraires que moi, sinon davantage...

Pour la deuxième évaluation, deux ans plus tard, on m'a adjoint un ingénieur de Sherbrooke que je connaissais bien, puisqu'il avait épousé une de mes cousines. Il avait été aussi, si je me rappelle bien, doyen de la faculté de génie de l'Université de Sherbrooke à ses débuts. J'ai rédigé le rapport d'évaluation, et il l'a fait imprimer et orner d'une magnifique couverture présentant une photo aérienne de l'École.

Cette opération d'évaluation a été pour moi très instructive, puisqu'elle mettait en lumière certaines difficultés de la coopération internationale entre un pays développé et un pays qui aspire à l'être. Ajoutons à cela le choc des cultures entre une institution très compétente, influencée fortement par la culture américaine, et une autre en voie de développement, in-



fluencée par la culture française, notamment via des lycées, dont viennent essentiellement les étudiants de Thiès. L'analyse de la façon dont le projet de l'École Polytechnique de Thiès a été mené, – et on pourrait dire la même chose des autres projets dont j'ai participé à l'évaluation – , nous montre toute la difficulté de ces opérations qui mettent en évidence des différences de culture parfois considérables. Pour être efficaces, les professeurs canadiens doivent faire un effort d'adaptation que certains ne sont pas prêts à entreprendre, surtout s'ils n'interviennent qu'une fois et souvent pour une période réduite.

Je ne puis m'empêcher d'évoquer, à cet égard, cette histoire, dont je n'ai pas vérifié l'authenticité, du professeur canadien spécialiste dans la composition des sols, qui s'étendait longuement auprès d'étudiants africains sur des caractéristiques du pergélisol. Il ne faisait sans doute que reproduire le cours qu'il donnait à Montréal !

On ne peut pas négliger non plus les difficultés de langage. Les anciennes colonies de la France ont beau parler couramment le français, il existe quand même suffisamment de différences avec la langue parlée au Québec pour créer des malentendus. En revanche, on peut dire qu'en général, les Canadiens francophones ne font pas étalage de leur soi-disant supériorité devant les élèves africains.

***Autres missions : Cameroun, Tunisie,  
Niger, Brésil et Bénin***

À part ces trois interventions concernant l'Algérie, le Rwanda et le Sénégal, j'ai participé à d'autres missions à l'étranger, toujours à la demande de l'ACDI. Mais l'agent d'exécution, dans ces cas-là, c'était l'ÉNAP. Ainsi, pour l'intervention au Came-

roun, il s'agissait de servir de conseiller, avec l'aide de deux Camerounais et d'un collègue de l'ÉNAP, André Gingras, dans l'instauration possible d'une réforme de l'administration publique du pays par le truchement de la réorganisation de l'École nationale d'administration et de magistrature (CENAM), l'école de formation des hauts fonctionnaires. Cette opération, financée par l'ACDI, nous a amenés, Gingras et moi, en 1990, à passer une quinzaine de jours au Cameroun.

Dans le cas de la Tunisie, j'étais le seul engagé comme conseiller auprès du directeur de l'École nationale d'administration (ENA) de Tunis, et cela en 1989. Quant au Niger, le travail a exigé d'un collègue de l'ÉNAP, Gérard Ethier, et de moi, deux séjours, en 1991 et 1992, qui ont donné lieu à un premier rapport intitulé *Mission de consultation sur la révision des programmes de l'ENA du Niger*, et un deuxième intitulé *Mission d'appui à la gestion académique auprès de l'ENA du Niger*. À remarquer que ces pays, comme d'ailleurs d'autres anciennes colonies de la France, possédaient leur propre ENA, établie *grosso modo* sur le modèle de celle de Paris. Mais il semble que leur fonctionnement laissait plus ou moins à désirer, puisqu'on recourait à des Canadiens pour les conseiller. Pourquoi des Canadiens et non pas des Français ?

Dans le cas de l'ENA de Niamey, au Niger, la motivation était au plus bas. La preuve, c'est que nous avions prévu une séance d'une demi-journée pour rencontrer des professeurs. Or, le jour venu, aucun ne s'est présenté. La seule qui se soit excusée nous a dit qu'il fallait qu'elle s'occupe de son bébé.

En ce qui concerne le Brésil, il s'agissait d'un contrat confié à l'ÉNAP en vue de la création d'une école d'administration publique à Brasilia. L'intention des autorités brésiliennes était de s'inspirer de la

célèbre ENA de Paris. Mais quelqu'un leur avait suggéré de s'informer aussi de la façon dont l'ÉNAP de Québec abordait la question. D'où cette mission organisée par l'ÉNAP et financée par l'ACDI, qui comprenait, outre moi, deux autres membres du personnel de l'ÉNAP. À Brasilia, j'ai été appelé à présenter devant une quinzaine de personnes l'origine et les caractéristiques de l'ÉNAP. Ce fut ma première et jusqu'à maintenant ma seule expérience de traduction presque simultanée. Cela a fonctionné beaucoup mieux que je ne l'aurais pensé. Nous étions tous assis autour d'une table, avec la traductrice à côté de moi. Je prononçais une phrase ou deux en français et m'interrompais pour laisser la traductrice faire la traduction en portugais. Je me suis rendu compte que les interruptions répétées dans mon « discours » m'amenaient à être beaucoup plus concis et à éviter les paroles inutiles.

Il faut croire, malgré tout, que je n'ai pas été très convaincant, puisque les Brésiliens ont choisi de s'en remettre à l'ENA de Paris plutôt qu'à l'ÉNAP. J'ajoute que, dans mon auditoire, il y avait une jeune femme, diplômée de l'ENA de Paris, qui se montrait particulièrement enthousiaste à l'égard de son *alma mater*. Disons enfin que les considérations financières sont très importantes dans les décisions de ce genre. Or, la rumeur courait que la France offrait au Brésil un appui équivalent à quelques millions de dollars pour la création de cette école. J'ignore si le Canada était prêt à en offrir autant.

Dans le cas du Bénin, l'agence d'exécution était l'ACDI elle-même. Je me rappelle très bien une mission que j'y ai faite avec un fonctionnaire du gouvernement fédéral, mais je n'ai pas trouvé trace du rapport de cette mission, pourtant rédigé par moi, comme tous les autres.

On constatera qu'entre 1974 et 1992, j'ai participé à une quinzaine de missions presque exclusivement en Afrique, et une au Brésil. Parfois, ces missions m'obligeaient à faire deux fois la même année la traversée de l'Atlantique. Mais pendant toute cette période de ma carrière, j'avais un emploi à plein temps soit à l'ÉNAP, soit à l'École des HEC, sauf au cours des dernières années où j'étais à demi-temps à l'ÉNAP. Ces multiples missions ont occupé une bonne partie de mon temps et m'ont empêché de faire autant de recherches et par conséquent de publications qu'un professeur d'université est censé faire. Par contre, j'ai développé une expertise en rédaction de rapports de mission. Il faut ajouter que ces expériences m'ont permis, malgré des séjours en général assez brefs, de prendre connaissance de la situation économique et sociale de certains pays *en voie de développement*. On sait que cette expression a remplacé celle de pays *sous-développés*, jugée trop méprisante.

Alors que le tourisme à l'étranger donne l'occasion de prendre connaissance de civilisations et de modes de vie différents des nôtres, c'est différent des missions dont je parle dans ces pages. On présente souvent aux touristes une image enjolivée de son pays et on se garde bien de les mettre en contact avec les conditions de vie réelle des habitants, qui sont souvent misérables.

## **La dernière partie de ma carrière**

### ***De retour à Montréal***

#### ***Retour à l'École des hautes études commerciales (1978)***

L'année 1978 représente dans ma carrière un virage assez important et sans doute difficilement compréhensible pour certains amis et collègues. C'est l'année où je quitte l'École nationale d'administration publique pour retourner comme professeur à plein temps à l'École des HEC, là où j'avais fait mes études universitaires de 1942 à 1945 et avais été professeur de 1949 à 1964. Cela ne signifiait pas que j'abandonnais pour autant toute relation avec l'ÉNAP et mettais de côté tous les travaux que j'avais amorcés dans le domaine de l'administration publique.

Il faut dire que cela faisait plusieurs années que la question de mon retour à l'École des HEC revenait dans mes discussions avec d'anciens collègues de l'école, comme Jacques Parizeau et Pierre Harvey. Mais jamais je n'avais cédé. J'étais très heureux à l'ÉNAP et avais participé sans compter à son développement. J'étais même, depuis 1977, délégué des professeurs au conseil d'administration. Mais un jour

j'ai cédé, à l'invitation du directeur des HEC, Pierre Laurin. Il faut ajouter que j'éprouvais à ce moment le besoin de m'écarter quelque peu de l'ÉNAP avec laquelle je me sentais trop impliqué depuis ses origines.

L'École des HEC avait abandonné le vieil édifice du Square Viger pour s'installer dans un bâtiment beaucoup plus considérable, à proximité de l'Université de Montréal, rue Decelles. Beaucoup de nouveaux professeurs avaient été embauchés, notamment des femmes. Il existait sans doute encore beaucoup de collègues que j'avais connus. L'École était devenue une institution de niveau universitaire, fréquentée par des milliers d'étudiants.

C'est tout de même avec une certaine hésitation que j'amorçai ce virage. L'ÉNAP que je laissais, j'avais présidé à sa naissance et j'avais contribué fortement à la définition de ses caractéristiques fondamentales. Mais un facteur non négligeable a influencé ma décision : je sentais que Jeanne d'Arc n'était pas très heureuse à Québec. Jamais elle n'avait insisté pour qu'on retourne à Montréal, mais une fois la décision prise, je me suis rendu compte qu'elle en était très satisfaite.

Je soupçonnais que, pendant mes années d'absence, l'École des HEC avait dû évoluer passablement, pour se rapprocher, par exemple, des diplômes de MBA (*Master of Business Administration*) d'origine américaine, ne faisant, par là, qu'adopter l'orientation des autres facultés d'administration. C'est ainsi, par exemple, que la compétence du personnel d'enseignement s'était élargie du côté des sciences humaines (psychologie et sociologie) et que l'enseignement de l'économie s'était développé. Les programmes n'étaient donc plus centrés surtout sur les sciences administratives. Cette évolution ne s'était pas faite sans s'attirer des critiques. Je me suis rendu

compte aussi que l'enseignement était devenu de plus en plus théorique, étant confié à de jeunes professeurs bardés de diplômes, mais sans expérience pratique des affaires.

Je dois dire qu'un argument des HEC pour m'attirer chez elle, était le besoin de professeurs à qui le fonctionnement des gouvernements est familier afin d'honorer ce très gros contrat de l'Agence canadienne de développement international pour mettre sur pied une école de gestion en Algérie. Il faut savoir que, comme beaucoup de pays émergents, l'Algérie devait compter, pour son développement économique, sur les pouvoirs publics beaucoup plus que sur les capitaux privés, et que la gestion des entreprises doit en tenir compte. Ce projet était déjà en marche à mon arrivée. J'ai accepté d'y participer, car un tel projet m'intéressait grandement et me permettrait d'entamer une nouvelle orientation de ma carrière.

En revenant à l'École des HEC de 1978 à 1985, Mon projet était, non pas de reprendre l'enseignement de la science économique, comme je l'avais fait auparavant, mais d'introduire dans ce bastion de l'entreprise privée un enseignement sur le *management* public. En réalité, c'est un cours sur la politique économique que l'on m'a d'abord confié. D'ailleurs, l'institution avait engagé de jeunes professeurs beaucoup mieux qualifiés que moi pour enseigner la science économique. Par contre, j'étais en mesure de tirer parti de mon expérience dans l'administration publique et de mes contacts avec les organismes gouvernementaux du Québec, en particulier les sociétés d'État, dont le nombre augmentait sans cesse.

## • Un colloque marquant

J'ai eu l'idée de réunir les dirigeants des sociétés d'État créées par les gouvernements, surtout celui du Québec, pour discuter des problèmes de leur entreprise particulière. Plusieurs ont répondu à l'invitation et se sont réunis à l'École des HEC le 8 mai 1980, pour traiter d'un sujet commun à tous, à savoir « Autonomie ou intégration », mais en l'appliquant à leur entreprise particulière.

Ainsi se sont rencontrés pour une journée de discussions Gérard Barbin, président de l'Office de la radiodiffusion du Québec ; Pierre Jeannot, vice-président d'Air-Canada ; Robert De Coster, président de SIDBEC-DOSCO ; Daniel Wermelinger, président de la Société des alcools du Québec ; Bernard Cloutier, président de la Société d'initiatives pétrolières (SOQUIP) ; Guy Coulombe, président de la Société générale de financement (SGF) ; Michel Duchesneau, p.-d.g. de la Société de récupération, d'exploitation et de développement forestier du Québec (REXFOR). Se sont joints au groupe le président de l'Université du Québec, Robert Després, aussi membre de la Commission fédérale Lambert sur les entreprises publiques, ainsi qu'André Gingras à titre de premier directeur des études de l'ÉNAP.

Ces chefs d'entreprises, formant en somme un échantillon assez représentatif du secteur, étaient heureux de se rencontrer pour discuter de leurs problèmes. Et, de mon côté, j'étais ravi d'entendre ces puissants chefs d'entreprise exposer leurs difficultés aussi bien que leurs réussites. J'ose espérer que tous ces personnages importants, engagés dans des domaines aussi différents, ont tiré profit des exposés ainsi que des expériences heureuses ou malheureuses de leurs collègues. Et moi, j'étais fier d'avoir pu organiser cette rencontre. Évidemment, si un tel événement avait pu se



passer à l'École des HEC, la renommée de cette institution y était pour quelque chose.

### • Association Québec-Wallonie

Pendant mon deuxième séjour à l'École des HEC, j'ai participé à une mission en Belgique, organisée par le gouvernement du Québec à la demande de l'Association Québec-Wallonie. Celle-ci avait organisé pour les 4 et 5 mars 1982 un colloque sur *L'initiative industrielle publique*, auquel devaient participer quatre Québécois, dont moi-même et Jean Deschamps, un ancien collègue des HEC. C'est ainsi que j'ai donné une conférence à Mons en mars 1982.

### • Projet SIDBEC

Pendant ces années aux HEC, j'ai investi une bonne partie de mon temps dans la poursuite d'un projet entamé à l'ÉNAP, à savoir une monographie sur SIDBEC.

SIDBEC, qui a été créée et supportée par les gouvernements successifs du Québec, est un exemple de notre appropriation du secteur de la transformation secondaire, alors qu'avant la *Révolution tranquille*, la transformation de nos richesses naturelles s'effectuait souvent hors de la province ou par le truchement d'entreprises étrangères.

L'essentiel du projet de recherche sur SIDBEC a été développé à cette époque grâce au travail de plusieurs assistants de recherche consécutifs. Toutes sortes de facteurs m'ont empêché de terminer le travail comme je l'avais conçu. De toute façon, l'entreprise a été vendue plus tard par le gouvernement à des intérêts américains.

## • Cours

Les cours que j'ai donnés pendant mon deuxième séjour aux HEC sont « L'entreprise et l'environnement » au programme de MBA (Maîtrise en administration des affaires, de l'anglais *Master in Business Administration*) et « Le gouvernement et l'entreprise » au programme de MSc (Maîtrise en sciences commerciales). En définitive, l'intérêt que j'avais manifesté alors que j'étais professeur à l'ÉNAP au cours des années 70, je n'ai cessé de le développer à l'École des HEC, quand je suis redevenu professeur en 1978. Cela s'est manifesté de différentes façons, qui ont alimenté mon enseignement.

Mon expérience de l'enseignement du management de même que la pratique de la gestion des organismes publics m'ont amené à me rendre compte qu'il existe une différence significative entre *management* privé et *management* public. Par ailleurs, il est certain que l'enseignement de la gestion des entreprises privées s'est développé pour atteindre un degré de perfection appréciable, ce qui n'est pas le cas de l'enseignement du *management* public.

En ce qui me concerne, ayant fait mes études dans une école de commerce, ayant enseigné dans les deux types d'institution, ayant été pendant plusieurs années en contact avec les strates supérieures de l'administration publique, y compris le niveau le plus élevé, soit celui des premiers ministres, la différence entre les deux domaines m'est apparue de plus en plus évidente. Cela explique pourquoi j'ai consacré tant d'énergie à développer le *management* public.

### ***ÉNAP à Montréal (1984)***

En janvier 1984, je reviens à mi-temps à l'École nationale d'administration publique, ce qui ne m'oblige pas à demeurer à Québec, puisque l'ÉNAP offre le même type de programmes d'enseignement à Montréal qu'à Québec. Elle emploie aussi à Montréal un certain nombre de professeurs permanents, susceptibles d'y assumer la plus grande partie des tâches d'enseignement et même, au besoin, de prêter main forte au personnel de Québec. L'inverse est aussi vrai. C'est une situation dont je m'accommode très bien, puisque du côté de ma famille, le retour à Montréal est réalisé. Si, au début, je partage mon temps entre les HEC et l'ÉNAP, cela ne durera pas longtemps, puisque l'année suivante, je quitte définitivement les HEC pour profiter de mon droit de retraite.

Le retour à Montréal me laissait beaucoup de latitude sur la façon dont j'envisageais de poursuivre ma carrière. Je pouvais tout simplement rester à l'ÉNAP et me joindre au groupe des professeurs de Montréal, puisqu'on pouvait y trouver les mêmes types de programmes qu'à Québec. Le fait que Montréal n'était pas la capitale importait peu, puisque cet apparent désavantage était compensé par le fait de l'importance de la clientèle étudiante provenant d'un abondant bassin de population, justifiant l'installation dans la région d'une multitude d'organismes publics.

En janvier 1986, je fus nommé directeur adjoint à l'ÉNAP, alors que le directeur était Jocelyn Jacques, un professeur qui faisait partie du personnel de l'institution presque depuis le début. Mais quelque temps plus tard, ce même Jocelyn Jacques a quitté l'ÉNAP pour occuper le poste de président de l'Office des ressources humaines du gouvernement du Québec. Il fallait donc que l'école se mette à la recherche d'un

nouveau directeur, permanent celui-là, ce qui n'était pas facile en cette période des vacances d'été. En avril 1988, on m'avait donc confié la tâche temporairement, sous le titre officiel mais très poétique de « délégué chargé provisoirement des affaires courantes reliées au poste de directeur » (pourquoi ne pas utiliser une formule compliquée pour désigner une chose aussi simple que « directeur par intérim » ?) Le véritable problème, c'est que le poste exigeait ma présence à Québec, alors que la famille venait de déménager à Montréal.

J'ai donc souvent passé deux ou trois jours par semaine à Québec. J'ai fait le trajet pendant un certain temps avec ma voiture ou en autobus. Ensuite, j'ai trouvé un moyen plus pratique de combiner ma présence à mon bureau de Québec sans délaisser trop longtemps mon domicile de Montréal, ou plutôt d'Outremont. Souvent, en effet, je louais un taxi pour la journée. Je partais très tôt le matin et consultais mes documents au cours du voyage pour passer une bonne partie de la journée à mon bureau de Québec, vaquer à mes affaires et revenir tard le soir à mon domicile.

Mon poste étant temporaire, je m'imaginais que je n'en avais que pour deux ou trois mois. Mais j'oubliais que le processus de nomination d'un dirigeant dans le cadre de l'Université du Québec, dont l'ÉNAP faisait toujours partie, est excessivement long. D'après la loi, c'est le gouvernement qui nomme les recteurs et les directeurs, mais c'est le président de l'université qui fait une recommandation avec l'aide d'un comité de sélection.

Finalement, c'est le vice-recteur de l'Université de Trois-Rivières, Pierre Decelles, qui a été nommé directeur en février 1989. C'était un excellent choix, comme l'histoire l'a démontré. L'ÉNAP a beaucoup progressé sous sa direction. Decelles a suscité de

multiples changements dans les principaux postes administratifs de l'ÉNAP. Pour ma part, il m'a maintenu au poste de directeur adjoint, même si je n'étais à l'ÉNAP qu'à mi-temps. Il faut avouer que ce poste ne s'est pas révélé très exigeant pour moi, Decelles remplissant parfaitement et complètement son rôle de directeur. Ce n'est que plus tard, après mon départ définitif de l'ÉNAP, en 1991, qu'il est mort subitement.

### • Recherche et publications

Une des tâches des professeurs d'université comprend la recherche, souvent suivie de publications. Les publications peuvent prendre diverses formes. J'ai donné beaucoup de conférences dont les textes ont été diffusés à l'intention d'un public restreint. Par ailleurs, on peut confier à des revues spécialisées le résultat de réflexions sur tel ou tel sujet. Parfois, ce sont les revues elles-mêmes qui sollicitent des articles. Au cours de ma carrière, ont ainsi été publiés des dizaines d'articles écrits sur des sujets liés à mes compétences ou à mes activités.

Au Québec, les professeurs d'administration publique ont longtemps recouru à des manuels en langue anglaise, surtout américains ou canadiens-anglais. Le souci de fournir un enseignement en français à l'ÉNAP a incité ses professeurs à publier ouvrages ou articles dans des revues spécialisées comme *Canadian Public Administration/Administration publique du Canada*. La revue est bilingue en principe, mais en général, on n'y trouve en français dans chacun des quatre numéros annuels qu'un article sur cinq ou six. Il faut ajouter que certains francophones préfèrent présenter leurs articles en anglais. Ils veulent être certains qu'ils seront lus par un plus grand nombre. J'ai moi-même écrit trois ou quatre articles dans cette revue

au cours des années, toujours en français. J'ignore s'ils ont été lus, puisque je n'ai à peu près jamais eu de réaction des lecteurs. Dans deux cas, il s'agissait d'articles décrivant les objectifs et les activités d'organismes que je dirigeais alors, à savoir l'Office de planification du Québec et l'École nationale d'administration publique.

Un autre type de publication est né de l'invitation lancée à mes collègues de choisir chacun un thème relié au *management* public et de le développer en vue de les réunir dans un ouvrage commun. Après des mois de travail et de coordination, cela a donné un volume intitulé tout simplement *Management public*, rassemblant en 27 chapitres plusieurs sujets liés les uns aux autres ; un bouquin de 640 pages, publié en 1992 et auquel ont participé une vingtaine d'auteurs, la plupart professeurs à l'ÉNAP. Sans avoir l'aspect souvent rigide d'un manuel scolaire, un tel type de publication peut en poursuivre les objectifs tout en offrant une grande variété de formes.

Le succès de l'ouvrage collectif a été une source de stimulation pour d'autres professeurs de l'ÉNAP. Ces derniers ont pris l'initiative, au cours des années suivantes, de publier deux autres ouvrages du même type, intitulés respectivement *L'administration publique : diversité de ses problèmes, complexité de sa gestion*, dirigé par Gérard Éthier et publié en 1994, ainsi que *Performance et secteur public*, publié en 1997 et dirigé par Marie-Michèle Guay.

La publication de ces trois ouvrages en moins de dix ans constitue une intéressante mise à jour d'une matière qui fait l'objet d'enseignement à l'ÉNAP.

## • Rapport Gobeil

En 1986, l'ÉNAP subit un certain remue-ménage suite au rapport Gobeil. En effet, Paul Gobeil, ministre dans le gouvernement du Québec, suggérait d'opérer un changement majeur dans la vocation de l'ÉNAP, pour qu'elle se limite dorénavant à des cours de perfectionnement, ce qui entraînait la suppression de la formation de base, à savoir la maîtrise. Il faut dire que, jugeant qu'elle-même avait une vocation naturelle à assurer cet enseignement, l'Université Laval n'avait jamais vraiment approuvé la création de l'ÉNAP. J'ai participé en août à un mémoire au Parlement sur l'orientation et le financement universitaire de l'école. Finalement, en juin 1987, Robert Després, président de l'Université du Québec, a recommandé le maintien de l'orientation originale de l'ÉNAP.

Pour que les choses soient claires, il faut mentionner que l'ÉNAP n'a jamais réclamé un monopole de l'enseignement du « *management* public ». Ses services s'adressaient spécifiquement à des candidats dont la carrière avait déjà débuté dans le secteur public.

## • Administrateur de l'année

Un événement qui m'a fait plaisir, en novembre 1985, c'est quand je me vis attribuer le titre d'« Administrateur de l'année ». C'était la première fois qu'avait lieu ce concours de l'Association des diplômés de l'ÉNAP. Cinq personnes étaient en nomination : Louise Roy, pdg de la Commission des transports de Montréal; Monique Bégin, présidente de l'Association des cadres du gouvernement provincial; Ghislain Théberge, sous-ministre adjoint à l'Industrie et au Commerce; Pierre Boucher, secrétaire général associé du gouvernement du Québec et moi-même.

Le gagnant du concours était désigné par les membres de l'Association des diplômés de l'ÉNAP. À ma grande surprise, c'est moi qui ai reçu le plus de suffrages. Il est évident que mon rôle dans la mise en marche de l'ÉNAP avait constitué un facteur important dans l'esprit des diplômés.

### • **Fin officielle de carrière**

La prolongation de ma carrière au-delà de la date normale de la mise à la retraite devait se terminer un jour. C'est donc le 1<sup>er</sup> juin 1991 que je devins officiellement retraité après quarante-neuf années sur le marché du travail. Jeanne d'Arc était décédée depuis deux ans. Et pour donner un caractère plus officiel à cette mise à la retraite, l'École m'a nommé professeur émérite. On peut lire en annexe le discours prononcé à cette occasion par le directeur Pierre Decelles.

C'est également en 1991 que l'École nationale d'administration publique a créé le PRIX ROLAND PARENTEAU, devant être attribué chaque année « à l'étudiante ou l'étudiant ayant obtenu la meilleure moyenne cumulative à la maîtrise, option pour gestionnaires ». On trouvera en annexe les noms des récipiendaires de ce prix.

### *Activités parallèles*

#### • **Conseil supérieur de l'éducation**

Parmi les activités marginales auxquelles je me suis livré durant les années 80, je compte mon appartenance à la Commission de l'enseignement supérieur du Conseil supérieur de l'éducation. C'est à la suggestion du directeur de l'École des HEC, Pierre Laurin, que j'ai été nommé. Celui-ci était le frère du ministre de l'Éducation d'alors, Camille Laurin, auteur de la



législation sur la langue française. Je puis dire, sans me vanter, que j'ai joué un rôle important dans cet organisme qui discutait de sujets sur lesquels j'avais une opinion. Ce qui n'était pas le cas de plusieurs autres membres, des éternels silencieux. On se demande ce qu'ils faisaient là. J'ai siégé six ans dans cet organisme, de 1981 à 1987, alors que j'étais rattaché, du moins au début, à l'École des HEC.

#### • **Autres activités**

Pendant la période 1980-1985, en dehors de mes engagements réguliers aux HEC et à l'ÉNAP, j'aimerais mentionner les activités ponctuelles suivantes :

- Participation à une émission à TVA au sujet du référendum sur l'indépendance du Québec, en mai 1980 ;
- Travail d'expertise pour la société générale de financement, en collaboration avec Bernard Bonin, en juin 1980 ;
- Cours sur le « Processus de décision dans la fonction publique », au Centre George A. Scott de Cornwall du ministère fédéral des Transports, en novembre 1980 ;
- Cours donné à l'UQAM sur « Planification et aménagement régional », en septembre 1982 ;
- Participation au colloque Augustin Frigon, organisé par l'École polytechnique de Montréal, en novembre 1983 ;
- Invitation par Gérard Pelletier à devenir membre fondateur du Conseil des relations internationales de Montréal, en octobre 1985. Il se trouve que cette invitation m'est arrivée à une période où j'étais très bousculé, de sorte que j'ai manqué d'y donner suite.



Le premier ministre Pierre-Marc Johnson me remet la médaille d'Officier de l'Ordre national du Québec, 1994.

Finalement, un honneur me fut décerné en 1994, sans doute en rapport avec les contributions de toute ma vie aux connaissances des Québécois en matière d'économie et de *management*. Je fus nommé par le gouvernement du Québec : Officier de l'Ordre national du Québec.

### ***Professeur un jour, professeur toujours***

Lorsque je me remémore les différentes étapes de ma carrière et malgré les nombreux changements d'employeurs et de lieux de travail, il y a un élément qui est toujours présent et qui parfois domine carrément, c'est le rôle d'enseignant et cela jusqu'à la retraite définitive en 1991. Je me rends compte que lorsque j'assumais un poste de direction, par exemple en tant que directeur du Conseil d'orientation économique du Québec (COEQ) ou de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP), j'étais beaucoup plus attiré par les contenus des programmes ou les qualifications des enseignants que par les aspects administratifs ou financiers.

C'était particulièrement vrai lorsque j'ai été directeur de l'ÉNAP, de 1969 à 1974, alors que j'ai participé fortement à l'élaboration du programme et que j'ai tenu pendant cette période à assumer la responsabilité d'un cours. Cela explique aussi que j'aie abandonné la direction de l'ÉNAP en 1974, alors qu'on m'offrait de renouveler mon mandat pour une autre période de cinq ans. Je suis alors redevenu professeur à plein temps.

Cela explique aussi qu'à deux reprises j'ai refusé de poser ma candidature comme on me le demandait instamment, à des postes de direction plutôt imposants. La première fois en 1975, il s'agissait du poste de recteur de l'Université de Sherbrooke, la seconde celui de directeur de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC), mon *alma mater*. J'ai bien, peu de temps après, quitté l'ÉNAP pour l'École des HEC, mais il s'agissait d'un poste de professeur et non pas de la direction de l'École.

Autant je me sentais à l'aise devant une classe pour donner mon cours, ou comme conférencier devant les membres d'une association quelconque, ou encore comme membre d'un organisme délibératif comme le Conseil supérieur de l'éducation ou, plusieurs années plus tôt, le Conseil d'orientation économique, autant je ne me voyais pas à la tête d'une importante institution d'enseignement, avec toutes les obligations sociales que le poste requiert forcément.

En réalité, à partir de 1969 et mon arrivée à la direction de l'ÉNAP, je n'ai jamais laissé complètement l'enseignement ni son corollaire, la recherche, et cela jusqu'à ma retraite définitive.

## **Une famille nomade**

### **De Saint-Laurent à Outremont, à Québec, à Outremont... et aux quatre coins du monde**

Tout au cours de notre vie commune, nous avons, Jeanne d'Arc et moi, accordé une grande importance au logement, ne serait-ce que pour accommoder convenablement une famille qui allait rapidement devenir assez considérable, même selon les canons de l'époque. Nous y avons consacré une part relativement élevée de notre budget par rapport à d'autres dépenses plus futiles, du moins à nos yeux, comme les distractions ou même les voyages, et en nous privant d'automobile pour un certain temps.

En fait, nous avons occupé, depuis notre retour d'Europe, pas moins de dix endroits différents, parfois comme propriétaires, parfois comme locataires, et cela sans compter, après le décès de Jeanne d'Arc, le logement de Côte-Sainte-Catherine, la maison de Carignan et celle de Saint-Basile-le-Grand. Bien entendu, les besoins ont varié avec le temps. Modestes au début, il se sont accrus avec le développement de la famille, et suivant les moyens financiers. La maison de Carignan était ma septième propriété, cette fois en

commun avec mon fils Éric, et je suis son locataire depuis le printemps à Saint-Basile-le-Grand..

Mariés à la fin de juin 1947, nous devions nous embarquer pour l'Europe fin octobre. Entre-temps, nous avons sous-loué un appartement de trois pièces rue Saint-Denis, près de Jean-Talon. En France, nous avons d'abord occupé une chambre d'hôtel pendant six mois, avant de pouvoir disposer d'un logement de quatre pièces, meublé et équipé, très confortable quoique de style plutôt « vieille dame ». À notre retour d'Europe, en 1949, nous avons d'abord loué un appartement de quatre pièces, coin Berri et Laurier. Il faut dire que quatre ans après la fin de la guerre sévissait toujours à Montréal une grande pénurie de logements. Bien chanceuses les familles qui pouvaient en dénicher.

Mais notre rêve était de devenir propriétaires le plus rapidement possible. Il faut dire que, dans le but de favoriser l'augmentation du parc de logements, affecté négativement par des années de dépression et de guerre, les gouvernements avaient créé des mesures particulières pour accélérer la construction de maisons familiales, notamment grâce à des prêts hypothécaires très avantageux (de la SCHL – Société canadienne d'hypothèques et de logement –, du gouvernement fédéral), ou à des remises sur les intérêts de l'hypothèque (du gouvernement provincial). Il fallait choisir. Soit acheter une propriété à revenus comprenant deux ou trois logements dans un quartier déjà développé, par exemple rue Chateaubriand ou rue Saint-Vallier où nous avons habité. Le propriétaire pouvait occuper un logement et louer l'autre ou les autres. Les loyers perçus étaient censés permettre de rembourser l'hypothèque sur la maison. Ou bien acheter carrément une maison unifamiliale neuve dans un quartier périphérique de Montréal.

Quant au choix de la maison, puisqu'on était en plein boom domiciliaire, plusieurs possibilités s'offraient à nous, mais à la condition de s'éloigner du centre. Cette contrainte constituait déjà une aventure pour des gens qui avaient toujours connu la paroisse Saint-Édouard, qui faisait partie de la « Petite Patrie », comme on dit maintenant. Et cela d'autant plus que je n'avais pas alors les moyens de me payer une voiture.

### ***Saint-Laurent, rue Filion***

En définitive, notre décision s'est portée sur Ville Saint-Laurent, où se développait une coopérative de construction, formule qui m'intéressait vivement. Il s'agissait de l'une des décisions les plus excitantes que j'aie prise dans ma vie, avec l'assentiment de Jeanne d'Arc, évidemment. Tant que je ne serais pas en mesure de faire l'acquisition d'une première voiture, une telle décision allait m'obliger, pendant plusieurs années, à voyager en autobus de mon domicile à mon travail au carré Viger. En pratique, cela équivalait à traverser presque toute la ville.

Devenir propriétaire, pour le petit Montréalais que j'étais, constituait déjà un geste d'ascension sociale et, de plus, participer à la construction de la maison me remplissait de joie. Car même si les membres de la coopérative devaient adopter un modèle commun, ils pouvaient modifier l'aménagement intérieur. Ce que je me suis empressé de réaliser. Nous pouvions aussi prendre à notre charge certains travaux. Je me contentai d'appliquer la peinture intérieure, ce qui nous a valu, à Jeanne d'Arc et à moi, d'interminables séances de choix de couleurs. Je me rappelle qu'un mur de notre chambre à coucher était rouge sang, ce qui était révolutionnaire à l'époque.

Notre maison était située rue Filion, qui marquait alors la limite du développement urbain du quartier vers l'est. En arrière de notre terrain s'étendaient des champs presque à perte de vue, ce qui était loin de me déplaire. Mais vu la croissance urbaine galopante, dès la deuxième année de notre installation, nous avons vu effacée notre perspective bucolique par la construction dans la rue voisine d'immeubles à logements, de qualité fort médiocre, de sorte que notre belle vue s'en est trouvée bouchée.

Au cours de ces années, j'ai été invité à apporter mon concours dans plusieurs activités locales d'une certaine importance. Comme je l'ai déjà dit, je n'étais pas le gars pour proposer mes services à qui que ce soit. Mais mon notaire était en même temps maire de Ville Saint-Laurent. Connaissant mon intérêt pour les problèmes municipaux, il m'invita un jour à rédiger un mémoire pour la Ville. Il s'agissait de présenter l'opinion de Saint-Laurent sur la question d'une éventuelle communauté urbaine réunissant les municipalités de l'agglomération montréalaise.

Il m'est apparu très clairement que la situation de Montréal était fort différente de celle de Toronto, alors qu'on se plaisait à vanter sa commission métropolitaine. En fait, il y avait une différence majeure entre les deux villes. La population de la ville de Toronto était moins importante que celle de l'ensemble des municipalités de banlieue, alors que la population de Montréal, à elle seule, dépassait considérablement celle de l'ensemble des municipalités qu'on voulait y joindre dans une communauté urbaine. Conséquemment, Montréal pouvait logiquement revendiquer une représentation au moins égale à celle des banlieues. Ce qui signifiait automatiquement la domination de la ville de Montréal sur la banlieue.



Ceci m'a amené à suggérer dans ce mémoire un redécoupage général des frontières des municipalités, de façon à atténuer le pouvoir de Montréal et à accroître celui des villes de banlieue. Ainsi, Westmount aurait pu être unie à Notre-Dame-de-Grâce, Saint-Laurent à Cartierville, Ville-Mont-Royal à Côte-des-Neiges, etc. Cette proposition, bien que logique, n'en était pas moins naïve de ma part, et attestait les failles de mon sens politique. Mais elle a tout de même été acceptée par le Conseil municipal de Ville Saint-Laurent. Comme on pouvait s'y attendre, le projet n'est pas allé plus loin.

Au moment où j'écris ces lignes, quelque cinquante ans après mon mémoire de Saint-Laurent, un problème analogue se discute encore. Fusion ou défusion ? *C'est là toute la question !* comme dirait Shakespeare.

Une autre responsabilité majeure m'a été confiée, concernant la construction de l'église de Saint-Hippolyte. J'ai été nommé, en effet, un des trois syndics de ma paroisse, laquelle, située dans un territoire en pleine expansion, n'avait pas encore son église. Nous avions à prendre toutes les décisions pertinentes de concert avec le curé. Ce fut une merveilleuse expérience, peut-être à l'origine de l'intérêt que j'ai manifesté par la suite pour l'architecture.

C'est lorsque nous habitions rue Filion, entre 1951 et 1959, que sont nés Claude, Jean-Luc et Dominique, s'ajoutant à Danielle et à Michel. Après quelques années, l'idée de déménager nous est venue à Jeanne d'Arc et à moi. En ce qui me concerne, j'en avais assez de traverser toute la ville pour me rendre à mon bureau au carré Viger, même si, après trois ou quatre ans de déplacement en autobus, j'avais acquis ma première voiture, une Chevrolet 54. Quant à Jeanne d'Arc, l'idée d'un déménagement lui souriait beaucoup.

Elle s'était toujours sentie éloignée de ses parents et de ses amis, concentrés pour la plupart dans ou près de la paroisse Saint-Édouard.

Ce n'est pas sans une certaine hésitation que notre choix s'est porté sur Outremont. Outre la crainte de passer pour des « snobs », nous nous demandions si le prix des maisons dans cette ville ne serait pas hors de notre portée. Or, les recherches préliminaires nous ont montré qu'au contraire, on pouvait se loger de façon confortable, pour ne pas dire relativement fastueuse, à un prix très abordable, à condition de s'en tenir à des maisons d'un certain âge, avant qu'elles ne soient réaménagées ou modernisées.

Dans un tel cas, on se demande toujours comment procéder : vaut-il mieux trouver et acheter d'abord la maison recherchée et se dépêcher ensuite de vendre sa maison actuelle, quitte à faire des concessions sur le prix souhaité ? Ou, au contraire, vendre sa maison actuelle et en trouver par la suite une autre à son goût, quitte à vivre une période où l'on n'a pas de gîte à soi ? Nous avons vécu les deux situations, et on ne peut pas dire qu'une méthode soit meilleure que l'autre en toutes circonstances.

### ***Outremont, rue Maplewood***

De toute façon, en 1959, nous avons trouvé au 52, rue Maplewood, pour 28 000 \$, une maison à notre goût, assez spacieuse avec ses neuf pièces, confortable, même si elle était plutôt ancienne et non rénovée. À l'arrière, la cour triangulaire était minuscule, ce qui constituait un réel inconvénient avec des enfants en bas âge, mais elle donnait sur une ruelle peu fréquentée, qui pouvait à la rigueur servir de terrain de jeu. Cette maison, nous l'avons occupée neuf ans.



1<sup>er</sup> rang : Éric et Dominique; 2<sup>e</sup> rang : Jean-Luc, Claude, Michel et Danielle, 1965

Quand nous l'avons mise en vente, après quelques visiteurs amenés par des agents, quelle ne fut pas notre surprise de constater que la personne intéressée à acheter la maison n'était autre que le médecin de Jeanne d'Arc, le néphrologue Guy Lemieux.

### ***Outremont, Côte-Ste-Catherine***

Après quelques années, la « bougeotte » nous a saisis une fois de plus. Je devrais ici parler pour moi-même, car je ne suis pas sûr que Jeanne d'Arc avait aussi hâte de déménager de nouveau. Depuis que j'avais accepté, en 1964, le poste de directeur du Conseil d'orientation économique à Québec, le régime de va-et-vient hebdomadaire s'était poursuivi pendant

quatre ans. En 1968, il n'était pas question de déménager la famille à Québec. Jeanne d'Arc, montréalaise jusqu'au bout des ongles, ne le souhaitait pas. Par ailleurs, nous craignions qu'un déménagement ne dérange les enfants, dont l'un éprouvait alors certaines difficultés à l'école. Enfin, le poste que j'occupais à Québec n'était, dans mon esprit, que temporaire, et je comptais revenir à l'École des HEC le cas échéant. Voilà ce qui justifiait un déménagement à Montréal et non à Québec.

Il faut dire qu'au cours des années antérieures, en circulant sur le Chemin de la Côte-Sainte-Catherine, j'avais toujours été fasciné par cette série de maisons en hauteur, du côté sud, dans les parages de la rue Outremont, à partir du Couvent des Sœurs de l'Immaculée Conception. Mais il y avait alors peu de maisons à vendre dans ce secteur.

Depuis notre déménagement rue Maplewood, notre famille s'était agrandie avec l'arrivée d'Éric. Nous avions maintenant six enfants et nous souhaitions que chacun ait sa chambre. Nous avons acheté une grande maison de trois étages au 318, Côte-Sainte-Catherine. La maison était vieille, très vieille même, mais elle comportait un terrain assez vaste à l'arrière et un garage double au niveau de la rue. À tout prendre, cette maison nous paraissait une bonne acquisition. Or, après la première année d'occupation, il nous a fallu refaire le toit du garage, qui était en train de s'effondrer. Étant donné la forte pente du terrain, le garage se trouvait en quelque sorte creusé dans la montagne. Conséquemment, il y avait plus d'un mètre de terre qui recouvrait le toit, avec du gazon et même quelques arbustes.

Il existait un chemin mitoyen entre notre maison et sa jumelle. Nous pouvions le gravir en voiture, ce qui nous permettait d'éviter les trente-six marches et

d'arriver chez nous au niveau de la cuisine. L'hiver, toutefois, la pente raide rendait le chemin impraticable, ce qui nous obligeait à gravir l'escalier et à l'entretenir. D'où de joyeux pelletages de neige, et cela d'autant plus que l'escalier était engoncé entre deux murs, de sorte que le vent se faisait un malin plaisir de combler la cavité de neige, jour après jour.

Un des avantages de cette maison, c'est qu'elle comportait au troisième étage quelques pièces finies de façon rudimentaire et une salle de bains. Nos trois adolescents, Michel, Claude et Jean-Luc, étaient ravis d'occuper leur étage à eux seuls, loin des parents. Ils y accédaient par un escalier très étroit, trop étroit pour y faire passer certains meubles. Qu'à cela ne tienne ! Nos enfants ont trouvé le moyen de faire passer les leurs par une fenêtre assez large sur la façade Côte-Sainte-Catherine. J'ai encore la vision des garçons en train de hisser les meubles par l'extérieur au moyen de câbles et les faire passer à l'intérieur. Ils avaient profité de l'obscurité pour se livrer à cette opération pas très régulière. Qui veut la fin en prend les moyens !

Nous avons occupé cette maison de décembre 1967 à décembre 1971. C'est qu'une importante décision avait été prise de concert avec Jeanne d'Arc, à savoir déménager toute la famille à Québec et vendre la maison du Chemin Côte-Ste-Catherine. Depuis 1964, je faisais toutes les semaines la navette entre Québec et Montréal, soit en automobile, soit en autobus ou en train, ou le plus souvent en avion. En général, je passais quatre jours à mon bureau de Québec et au moins une journée sinon deux à celui de Montréal, où je retrouvais quelques employés du Conseil d'orientation économique du Québec, et cela me permettait de passer le week-end avec ma famille.

Je me suis aperçu malheureusement après coup que Jeanne d'Arc n'en pouvait plus de vivre seule à Montréal, minée par une maladie sournoise qui exigeait de fréquents séjours à l'hôpital. Pour comble de malheur, elle avait dû être opérée, vers 1969 ou 1970, d'une tumeur au cerveau, opération dont elle avait mis du temps à se remettre. En fait, une plaie intérieure, dans les méninges, ne s'étant pas refermée, elle souffrait d'un écoulement à peu près permanent du liquide céphalo-rachidien par le nez. Ce n'est que deux ou trois ans plus tard qu'un chirurgien de l'Hôtel-Dieu de Québec arrivera à réparer le dommage.

Même secondée par une aide d'une qualité exceptionnelle, Lauréanne, une bonne qui a passé plusieurs années avec nous, la présence de plusieurs adolescents à la maison constituait un lourd fardeau pour Jeanne d'Arc. En 1969, débordée, elle m'a demandé d'emmener deux des garçons, Claude et Jean-Luc, avec moi à Québec. J'ai alors pris un logement plus spacieux, boulevard Sainte-Foy, près de l'Université Laval.

Dès 1970, nous mettons notre maison d'Outremont en vente. Les mois passent et aucun visiteur sérieux ne se présente. En cette période post-Expo 67, le marché immobilier était particulièrement déprimé. Après une douzaine de mois d'attente, nous décidons de chercher tout de même une maison à Québec, convaincus que l'acheteur providentiel pour la maison d'Outremont se présenterait avant que nous nous installions dans cette ville. C'est là que nous avons été pris en flagrant délit de naïveté !

Après voir visité plusieurs maisons, nous en trouvons une qui nous plaît beaucoup, rue Mgr Taché, à Sainte-Foy. Et c'est ainsi que la famille s'installe près de Québec, sauf Danielle qui, ayant terminé ses études en criminologie, a décroché un emploi dans la ville de

Laval. Sauf aussi Michel qui, après son collège, a décidé de faire un tour en Europe, tour dont il ne reviendra que quelques années plus tard.

### ***Sainte-Foy, rue Mgr Taché***

Nous voilà donc avec deux maisons sur les bras ! Faisant contre mauvaise fortune bon cœur, nous déménageons en novembre 1971. Le camion de déménagement a quitté la maison quelques moments avant nous, avec notre plus jeune fils, Éric. Quand Jeanne d'Arc et moi arrivons à Québec, les camionneurs ont déjà commencé à vider le camion. Et c'est Éric, du haut de ses dix ans, qui leur indique où placer les meubles... dans une maison qu'il voyait pour la première fois. Les camionneurs n'en revenaient pas.

Depuis douze mois, malgré les annonces dans les journaux et les efforts d'un agent, la maison d'Outremont n'était toujours pas vendue. Un jour, Jeanne d'Arc aperçoit dans le *Devoir* un entre-filet stipulant qu'un individu au nom étranger cherchait une maison à Outremont. Sa réaction fut immédiate : « *Tiens ! Voilà notre acheteur. C'est un Européen : il n'aura pas peur des trente-six marches.* » Intuition féminine, elle avait vu juste. Effectivement, le monsieur a acheté notre maison.

À Sainte-Foy, nous disposions d'une magnifique demeure, de style manoir rural, comportant dix pièces réparties sur deux étages, avec un vaste terrain et un grand garage. Idéale pour y loger assez aisément toute la famille. J'aimais particulièrement mon bureau, situé à une extrémité de la maison, et par le fait même assez isolé, où je pouvais travailler en paix. Notre immense salon ne servait à peu près jamais, car la famille avait pris l'habitude de se tenir dans la salle

familiale, aussi spacieuse que le salon, et située au centre névralgique de l'ensemble.

C'est une maison que Jeanne d'Arc a énormément appréciée, et aussi les enfants, je pense. Si nous avons dû la laisser un jour, c'était pour déménager de nouveau à Montréal. En 1974, je n'ai pas voulu renouveler mon mandat de directeur de l'ÉNAP après cinq ans, préférant retourner à l'enseignement. J'ai pris un poste de professeur à plein temps à l'École des HEC, qui possédait une antenne donnant une maîtrise en administration publique comme à Québec. Jeanne d'Arc était tout à fait heureuse de ces décisions, car elle n'avait vraiment pas pu s'adapter à Québec.

### ***Outremont, rue Lajoie***

Si j'avais vendu ma maison de Sainte-Foy un bon prix, il nous fallait affronter la hausse du marché immobilier de Montréal, de sorte qu'il nous a fallu payer à peu près le même montant pour la maison de la rue Lajoie, à Outremont. Mais nous prenions possession d'une magnifique maison, aux pièces vastes et très bien éclairées, avec des planchers et des boiseries en chêne doré partout, et un sous-sol fini. Par malheur, les boiseries avaient été recouvertes de peinture. Dominique et moi nous sommes imposé de longues séances de décapage. Jeanne d'Arc disait qu'après avoir occupé des domiciles choisis surtout conformément à mes préférences, celui-là correspondait à ses goûts à elle. Il y avait un peu de vrai là-dedans, car, en dépit de son aspect décidément luxueux, bien des choses me manquaient, par exemple, un bureau, mais aussi un terrain de dimension convenable pour m'amuser à planter arbustes et fleurs. À cet égard, la différence d'avec notre maison précédente, celle de Sainte-Foy,



était colossale. Par contre, la corvée du déneigement était beaucoup plus facile.

Cette maison de la rue Lajoie, située dans un quartier tranquille, en face du parc Joyce, était vraiment agréable. J'y ai fait plusieurs aménagements et décidé de changer un système de chauffage démodé, en remplaçant l'énorme fournaise de fonte au sous-sol alimentée par de l'huile à chauffage par un système de plinthes électriques. Je ne me doutais pas alors qu'un tel geste allait avoir des répercussions beaucoup plus tard.

Effectivement, cette maison s'est rappelée à notre souvenir près de vingt ans après l'avoir vendue. En 1984, un propriétaire ultérieur m'a intenté une poursuite pour vice caché ! Ayant entrepris des travaux dans la petite cour qui jouxtait la maison, il avait découvert un vieux réservoir à mazout de 500 gallons enfoui dans le sol, complètement rouillé et laissant échapper son contenu au point de polluer fortement le terrain et peut-être celui du voisin. Lequel y est allé d'une réclamation, lui aussi. L'histoire s'est terminée par un arrangement hors cour, grâce aux arguments d'une très habile et dévouée avocate.

Après quelque sept ans passés rue Lajoie, un autre projet me vint en tête. Je voyais venir la fin de ma carrière. En 1985, ayant atteint l'âge de soixante-cinq ans, je pouvais me prévaloir de mon droit à la retraite après quarante ans de contribution. Les circonstances avaient voulu qu'en dépit de plusieurs changements d'employeur, j'aie toujours adhéré au même fonds de pension. Cependant, même à la retraite, je voulais continuer à travailler, ne serait-ce qu'à temps partiel. Ceci m'incitait à changer un peu mon mode de vie, en d'autres termes, à vendre ma maison d'Outremont et à acheter une maison de campagne, tout en gardant un pied-à-terre à Montréal.

### *Aux quatre coins du monde*

Pour prétendre au titre de « famille nomade », je dois ajouter aux différents domiciles énumérés dans les pages précédentes que mes enfants ont voyagé, habité et travaillé à l'étranger. Une fois autonomes, ils se sont dispersés un peu partout sur le territoire du Québec et même en Ontario. Et cela contrairement à ce qui prévalait dans beaucoup de familles québécoises de ma génération, où les enfants qui quittaient la maison en se mariant s'installaient à une distance relativement faible du foyer paternel, au moins pour quelques années.

Les premières incursions des enfants à l'étranger eurent lieu en 1970. Par l'entremise d'une fondation qui se chargeait d'organiser des séjours d'été pour les étudiants étrangers, j'ai envoyé Claude et Jean-Luc en Angleterre pour y apprendre l'anglais. Ils ont été placés à Folkestone, dans deux familles différentes, à deux extrémités de la ville. Leur séjour comportait des cours mais aussi des visites touristiques, sans oublier la traversée de la Manche en aéroglisseur.

En 1971, disposant de quelques semaines avant d'avoir un emploi permanent, Danielle est allée travailler tout l'été dans un kibboutz en Israël. Quant à Claude et Jean-Luc, ils ont passé cet été-là en France, où l'on recrutait des étudiants étrangers pour pallier une pénurie de main-d'œuvre. Claude a occupé un poste de garçon de café sur la Côte d'Azur, tandis que Jean-Luc a travaillé dans une blanchisserie à Paris. Une fois leur travail terminé, ils se sont retrouvés à Paris à la fin de l'été et y ont rencontré Danielle, de retour d'Israël. Les trois sont revenus ensemble au Québec.

Après avoir travaillé à la fabrique Rolland à Saint-Jérôme, Michel a voulu suivre l'exemple de sa sœur et ses frères et prendre la poudre d'escampette. Arrivant à Paris à la fin de l'été, il retrouva ses deux

frères prêts à revenir. Il a travaillé quelques semaines dans une charcuterie avant de prendre le chemin de Trosly, siège de l'Arche de Jean Vanier, où il a passé quelques années.

La scission de la famille entre la région de Québec et celle de Montréal remonte au temps où je travaillais dans la capitale. En 1970, Claude et Jean-Luc ont emménagé avec moi à Québec. L'un poursuit ses études à l'Université Laval, l'autre au Cégep de Sainte-Foy. C'est alors qu'ils ont pris racine dans la capitale. Par contre, quand, en 1971, la famille s'est installée à Québec, notre aînée, Danielle, ayant terminé ses études en criminologie, est restée à Montréal. Le phénomène inverse s'est produit en 1978, quand nous avons décidé de revenir à Montréal de façon définitive avec ceux des enfants qui ne volaient pas encore de leurs propres ailes. Cette fois, c'est Claude qui, ayant obtenu un emploi au gouvernement du Québec, a décidé de rester à Québec. Durant ces années-là, Jean-Luc faisait le globe-trotter un peu partout en Europe et en Asie, jusqu'à ce qu'il revienne s'installer, lui aussi, dans la région de Québec. Et Michel, après son séjour prolongé à l'Arche de Trosly, s'est offert avec le même dévouement aux résidents de l'Arche de Saint-Malachie. D'autant plus qu'en prime, il y a trouvé celle qui deviendrait son épouse. Les trois ménages se sont implantés dans la région de Québec, de façon définitive, semble-t-il.

Dominique et Éric ont fini leurs études à Montréal. Éric est toujours resté dans la région, alors qu'après plusieurs années à Laval, Dominique est maintenant installée avec sa famille au sud de Québec. La dichotomie Québec-Montréal s'est trouvée brisée par Danielle. En effet, après des années à Verdun, elle a poussé ses pénates du côté de l'Ontario, d'abord à North Bay, puis à Ottawa, tout en gardant un lien avec

l'Arche, puisque son mari, John, et elle y travaillent. C'est d'ailleurs une caractéristique de la famille, cette présence constante à l'Arche, qui s'est même propagée à la génération suivante, puisque plusieurs de mes petits-enfants y ont fait des séjours à divers endroits, y compris à Vancouver et en Australie.

L'éparpillement de la famille, qui a marqué la génération de mes enfants, risque de se prolonger pour ceux de la génération suivante. Au moment où j'écris ces lignes, je pense au fait que plusieurs de mes petits-enfants ont été ou sont en balade, et parfois en résidence, quelque part en Europe, en Amérique du Sud, en Asie ou en Australie. Certains, originaires de la région de Québec ou d'Ottawa, s'installent ailleurs, que ce soit à Montréal, à North Bay et à Toronto, voire même à Kuujuaq, Victoria et Dubaï. Ainsi va la vie...

### *Nomades, mais solidaires*

Tout de même, malgré la dispersion géographique des uns et des autres, chacun profite des occasions qui se présentent pour rejoindre le noyau familial avec plaisir.

Pendant les années de Sutton, tout le monde se retrouvait à la Fête du travail pour une épluchette de blé d'Inde, un feu de camp et parfois une séance communautaire de fabrication de marinades. Le Jour de l'An était aussi l'occasion de plusieurs jours de festins, de parties de hockey impliquant aussi bien les parents que les enfants, de sketches préparés en conciliabules par les cousines, de jasettes qui se prolongeaient tard dans la nuit. C'est lors de ces rassemblements que des saynètes ont illustré l'histoire des ancêtres Parenteau, incluant les pionniers venus de France en 1671 et l'exécution du célèbre métis Louis Riel, dont un Parenteau était un important adjoint. Ces rencontres bi-

annuelles ont laissé des souvenirs vivaces chez les petits-enfants... même devenus grands.

Aussi, la célébration de mon quatre-vingtième anniversaire a réuni une quarantaine de personnes. Ces retrouvailles ont donné lieu à la production de chansons et de nouveaux sketches destinés à commémorer bien des anecdotes cocasses de l'histoire familiale.

L'esprit de famille s'est encore manifesté de façon non équivoque lors d'un événement malheureux plus récent, à savoir l'incendie de la maison de Claude en décembre 2003. La reconstruction de la maison a suscité non seulement l'appui moral, mais l'aide manuelle de plusieurs membres de la famille par des corvées de nettoyage et de peinture. Voilà une belle manifestation de solidarité, malgré l'éparpillement.



Rassemblement familial du Jour de l'An 2000

## **Vive la campagne !**

### ***Sutton, Carignan et Saint-Basile-le-Grand***

J'ai déjà décrit les péripéties de mes déplacements d'une demeure à l'autre au gré des changements dans ma carrière et, oserais-je l'avouer, de mes caprices. Ces déplacements entraînaient évidemment des dépenses considérables, mais largement compensées lors de la revente de mes maisons à des prix toujours plus élevés. C'est ainsi que nous sommes passés de la rue Filion à Ville Saint-Laurent, à la rue Maplewood et au chemin de la Côte-Ste-Catherine à Outremont, puis à la rue Mgr. Taché à Sainte-Foy et, après un retour à Montréal, à la rue Lajoie à Outremont. Mais ce n'est pas tout. Ma mise à la retraite partielle, en 1985, allait m'amener à acquérir une maison à la campagne, chemin Woodard, à Sutton. Encore à la campagne, j'ai ensuite partagé une propriété avec Éric, place Perreault à Carignan et je suis maintenant son locataire Chemin des Vingt à Saint-Basile-le-Grand.

D'abord le joyau de Sutton. Quand je parle de joyau, je pense beaucoup plus au magnifique paysage et à la tranquillité de la campagne qu'au luxe de la maison elle-même. En 1984, je songeais à prendre ma retraite après trente-neuf ans de travail dans le secteur public et

parapublic. Même si je ne voulais pas abandonner complètement le marché du travail, je tenais à réduire mes activités pour profiter davantage de temps libres.

Par ailleurs, me revenaient en mémoire les vacances heureuses dont j'avais bénéficié à plusieurs reprises dans mon enfance lors de séjours chez mes oncles fermiers. Disons aussi qu'au cours de mes nombreux changements de domicile, j'avais toujours préféré être propriétaire que locataire. Ceci ne m'a pas empêché d'être parfois locataire, comme lorsque j'ai vécu à Québec alors que ma famille habitait Montréal. Mais je retrouvais à chaque fin de semaine le confort d'une maison dont j'étais propriétaire. Il faut dire ici qu'auparavant, Jeanne d'Arc avait toujours refusé que nous ayons une maison de campagne, même sous forme de location d'une maison d'été. Elle redoutait d'avoir à entretenir deux maisons et d'avoir à recevoir des visiteurs à répétition, compte tenu de sa famille passablement nombreuse. En revanche, le fait de ne pas avoir une maison de campagne nous incitait à prendre de merveilleuses vacances dans toutes sortes d'endroits au bord de la mer ou à l'étranger. Il faut ajouter que, pendant leur enfance et leur adolescence, nos enfants ont pu bénéficier de séjours à la campagne dans des colonies de vacances, camps scouts, etc.

Ainsi donc, l'année 1984, celle où j'ai acheté la maison de Sutton, est celle où j'ai pris une semi-retraite.. En vertu du fait que, malgré des changements d'emploi multiples, j'avais participé au même fond de retraite depuis le début de ma carrière comme professeur à l'École des HEC, à savoir le plan de retraite des fonctionnaires, je pouvais, après une quarantaine d'années, me prévaloir de mes droits à me retirer du marché du travail. Mais je ne souhaitais pas cesser de travailler pour autant, au moins à demi-temps, soit à l'École des HEC, soit à l'ÉNAP.



Mais cette obligation de travailler à Montréal, même à temps partiel, justifiait l'occupation d'un logement dans la métropole en plus de la maison de campagne. Notre choix s'est porté sur un appartement de quatre pièces au Concorde, boulevard Queen Mary, dans le district Côte-des-Neiges. Dans notre esprit, la demeure principale devait être celle de Sutton. C'était donc plus qu'une maison de campagne qu'on n'habite que l'été et à la rigueur quelques fins de semaine le reste de l'année.

### ***L'état de santé de Jeanne d'Arc***

Il faut mentionner ici que l'état de santé de Jeanne d'Arc s'était aggravé, toujours à cause de ce problème de fonctionnement des reins. Au retour d'un voyage qu'elle et moi avions fait en Europe, elle avait vu son médecin, le docteur Lemieux, qui la soignait jusque-là grâce à des médicaments. Son diagnostic a été impitoyable et formulé d'une façon que Jeanne d'Arc n'a pas beaucoup apprécié : *Madame, c'est maintenant le tour de la machine à laver*. Il faisait allusion à cet appareil grâce auquel le sang d'une personne est prélevé et passe pendant trois ou quatre heures dans une machine afin de le purifier de ses impuretés. L'appareil fait en somme le travail normal du rein, c'est la dialyse.

Mais il existe deux sortes de dialyse. Celle qui se donne à l'hôpital et dont je viens de parler, et une autre, dite dialyse péritonéale, qu'on peut faire à la maison et qui consiste pour le patient à introduire dans son péritoine, grâce à un petit tube implanté en permanence dans l'abdomen, un litre de liquide spécial qui se charge des impuretés de l'organisme. Cette opération, qui requiert des précautions exceptionnelles pour éviter toute infection, doit s'effectuer deux fois

par jour, grâce au remplacement du liquide altéré par un autre, intact.

C'est ce type de dialyse que Jeanne d'Arc a d'abord adopté. Il a l'avantage de laisser beaucoup de liberté de manœuvre et même de pouvoir réaliser l'opération au cours d'un voyage. C'est ce que nous avons fait par exemple lors de vacances aux États-Unis. Jeanne d'Arc faisait ses dialyses biquotidiennes dans des motels ou un chalet, ce qui ne nous privait pas de jouir des plaisirs de la plage. Cependant, les précautions indispensables dont je parle plus haut n'ont pas toujours été prises par Jeanne d'Arc, de sorte qu'elle a eu à subir des infections périodiques. Ceci a nécessité plusieurs hospitalisations d'urgence en vue de combattre les infections et de la remettre sur pied.

Chose curieuse, ces crises se produisaient, je ne sais pas pourquoi, surtout le dimanche soir, alors que le personnel des hôpitaux est, selon ce que nous avons pu constater, fort réduit. Un de ces soirs où elle ne pouvait plus endurer ses douleurs, je fais venir une ambulance, qui arrive, avec médecin et ambulanciers, à notre appartement de Côte-des-Neiges. Le médecin procède à je ne sais plus quelle manipulation, mais le résultat, c'est une échappée de sang qui entache tout le lit. Finalement, il prescrit l'hospitalisation. Les ambulanciers étaient toujours là. Je leur dis d'amener Jeanne d'Arc à l'hôpital de Verdun, où elle a l'habitude de recevoir des soins. Ils refusent net, en prétendant que le secteur de Côte-des-Neiges, où nous avons notre appartement, relevait de l'Hôpital juif. Va pour l'Hôpital juif, où on se met à procéder à des examens tout en communiquant avec l'hôpital de Verdun, où se trouve le dossier de Jeanne d'Arc. Après des heures de tâtonnement, on finit par l'envoyer à l'hôpital de Verdun. Il était quatre heures du matin et j'attendais

toujours dans la salle d'attente, qui portait bien son nom cette nuit-là.

Un autre dimanche soir, Jeanne d'Arc s'est sentie mal et je l'amène moi-même à l'hôpital de Verdun, où on s'occupe d'elle immédiatement. D'ailleurs, quand je signalais en arrivant à l'urgence que Jeanne d'Arc était dialysée, on s'occupait d'elle sans tarder. Cette fois-là, un jeune médecin, un résident sans doute, prescrit un nouveau médicament aux vertus prétendument exceptionnelles. Et nous retournons à la maison, pleins de confiance.

Mais dans les jours qui suivent, Jeanne d'Arc se met à avoir des comportements bizarres. Par exemple, alors que revenant de Sutton, nous circulons sur l'autoroute 10, elle me dit avec insistance de tourner à gauche et se met en colère parce que je n'obtempère pas. Or, tourner à gauche signifiait, en l'occurrence, prendre le fossé. Durant la semaine suivante, elle a failli mettre le feu à l'appartement, alors que j'étais au travail et qu'elle voulait se préparer un repas. Le concierge de l'immeuble m'a aussi dit qu'elle avait tenté de sortir de l'immeuble en robe de chambre et il a fallu qu'il la reconduise à notre appartement, car elle ne savait plus comment s'y rendre par elle-même. Deux des enfants, Jean-Luc et Dominique, ont été témoins, un soir, du comportement bizarre de leur mère, frisant la folie.

Finalement, le médicament en question lui fut retiré, et bien nous en prit. Une semaine ou deux plus tard, en lisant le journal, j'apprenais que ce médicament avait été interdit en Grande-Bretagne. Je suppose que le Canada avait pris les mêmes mesures. De toute façon, la suppression du médicament eut un effet immédiat sur Jeanne d'Arc, dont le comportement est immédiatement redevenu normal.

L'expérience malheureuse de la dialyse péritonéale, qui a duré tout de même près de deux ans si ma mémoire est bonne, nous a amenés, Jeanne d'Arc et moi, à choisir la dialyse à l'hôpital. Ceci supposait deux séances de plusieurs heures par semaine à l'hôpital de Verdun, dans une salle où cinq ou six personnes subissaient simultanément cette forme de dialyse sous la surveillance d'infirmières. La plupart du temps, c'est moi qui allais conduire Jeanne d'Arc à l'hôpital et allais la chercher une fois l'opération terminée.

Ces traitements, qui ont duré près de trois ans, ainsi que plusieurs autres séjours de quelques jours, de temps à autre, m'ont donné l'occasion de connaître davantage l'hôpital de Verdun et de l'apprécier. Les séances de dialyse ont fini par établir des liens de camaraderie entre Jeanne d'Arc et les infirmières préposées à la dialyse, de même qu'avec certains des autres patients. J'en avais des échos par ce que Jeanne d'Arc me racontait de retour à la maison. Je constatais que ces séances bihebdomadaires avaient une influence positive sur l'humeur de Jeanne d'Arc aux prises tout de même avec une maladie qui ne pardonnait pas.

### *Sutton*

Revenons à l'acquisition de notre sixième maison, celle de Sutton. Nos recherches ne visaient pas d'endroit précis de prédilection, mais je tenais à ce que ce soit dans les Cantons-de-l'Est, ce qui me rappelait mon enfance. Mais à condition toutefois que ce soit à une distance raisonnable de Montréal, car je continuais d'y travailler et nous y avions un appartement. Cela excluait les zones que je connaissais le mieux, soit celles de Sherbrooke, de Richmond ou de Danville-

Asbestos. Par ailleurs, je ne connaissais rien du tout du secteur Sutton-Cowansville.

En quelques mois, nous avons visité au moins une quinzaine de propriétés, mais aucune ne faisait l'affaire. À un moment donné, notre agente nous a dit : *« J'aimerais vous montrer une propriété dont je suis sûre qu'elle plaira à M. Parenteau. »* Elle n'avait pas tort. Ce qui m'a enchanté, c'était cet immense salon qui nous offrait une vue imprenable sur une vallée et au-delà, sur le mont Sutton. Cependant, la maison elle-même était plutôt vieille et nécessitait beaucoup de réparations et d'améliorations. Ce qui fut fait au cours des années suivantes, avec un certain succès, je pense. De plus, le prix d'achat était abordable.

Je voudrais raconter une anecdote concernant Jeanne d'Arc, le jour où nous avons signé l'acte d'achat de la propriété. La transaction terminée, l'agente nous a offert de dîner au restaurant. Mais Jeanne d'Arc n'a pu se rendre à la fin du repas. Elle fut prise, à ma grande surprise, d'un malaise, qui l'a obligée à sortir à l'extérieur. J'ai compris par la suite que c'était là un signe avant-coureur de l'aggravation qui allait finalement l'emporter quelques années plus tard.

Dans la réfection des différentes pièces de la maison, au cours des années, j'ai eu recours à plusieurs ouvriers différents. Mais il en est un dont l'efficacité était remarquable. Il travaillait toujours seul, même quand il s'agissait de travaux qui auraient requis normalement deux personnes. C'est ainsi qu'il a remplacé dans la cuisine une énorme poutre de plafond de 10 X 4 pouces d'une longueur d'environ dix pieds. De plus, ses tarifs étaient tout à fait convenables. Quelques années plus tard, je lui ai fait remplacer le toit du garage, lequel était assez grand pour loger deux voitures. Ayant commandé lui-même les matériaux, il a complètement démantelé le vieux toit et l'a remplacé



Mes six enfants et moi, septembre 2001



Mes petits-enfants et moi, septembre 2001

par un toit neuf, non sans en avoir solidifié la structure, qui laissait à désirer. Le tout en une journée. À quatre heures de l'après-midi, il a évacué avec son camion tous les vieux matériaux. Ses tarifs avaient augmenté, mais c'était encore une aubaine. Dans toutes les maisons que j'ai occupées, j'ai fait faire beaucoup de travaux de rénovation, mais je n'ai jamais trouvé d'ouvrier aussi efficace.

Cette maison de Sutton, je l'ai adorée, de même que Jeanne d'Arc. Elle a fait d'ailleurs les délices de la famille, notamment à l'occasion des célébrations rituelles de la Fête du travail et du Jour de l'An. Nous arrivions à loger toutes les familles, plus de vingt-cinq personnes, dont beaucoup d'adolescents. Pas besoin d'ajouter que beaucoup de jeunes couchaient par terre dans leurs sacs de couchage.

### ***Un lieu de rassemblement et de réjouissances familiales***

Tout le monde garde le souvenir de réjouissances sportives mémorables, associant jeunes et adultes, hiver comme été, de même que des épluchettes de blé d'Inde, des saynètes improvisées évoquant des épisodes de l'histoire des ancêtres Parenteau, des pièces organisées par les enfants afin de divertir les adultes et des jasettes qui se poursuivaient tard dans la nuit. On garde aussi le souvenir de certaines journées de verglas qui rendaient difficile l'accès à la maison par le chemin Woodard, lequel n'était pas précisément horizontal comme une piste d'aéroport.





Jeanne d'Arc, années '80

*Un repaire de tranquillité pour nous deux*

Pendant plusieurs années, Jeanne d'Arc et moi avons passé à peu près toutes les fins de semaines à Sutton, sans jamais nous en lasser. Puis l'état de Jeanne d'Arc, aux prises avec son grave problème d'insuffisance rénale, s'est détérioré graduellement. Elle subissait deux fois par semaine, comme je l'ai écrit plus

haut, une dialyse à l'hôpital de Verdun, ce qui l'obligeait à passer quatre ou cinq heures branchée sur la machine à épurer le sang. J'allais la chercher le vendredi vers trois heures de l'après-midi pour l'amener à Sutton. Je sentais qu'épuisée par le traitement, elle aurait plutôt souhaité retourner immédiatement à notre appartement de Côte-des-Neiges. Mais, sachant combien j'appréciais mon séjour à Sutton, elle acceptait de me suivre, se contentant de dire qu'elle allait se coucher aussitôt arrivée à destination. Or, à ma grande surprise, une fois rendue chemin Woodard, elle se sentait toute ragaillardie au point de se mettre à lire les journaux plutôt que d'aller se coucher. Le problème, c'est qu'elle ne voulait pas écouter les infirmières qui lui conseillaient de se reposer une heure après la dialyse avant de quitter l'hôpital.

### *Les dernières heures de Jeanne d'Arc*

C'est dans cette maison de Sutton que Jeanne d'Arc a passé les dernières heures de sa vie, si l'on excepte les deux ou trois heures à l'hôpital, où elle est décédée un samedi matin du mois de juin 1989. La fin fut très rapide. Nous avons passé une soirée normale le vendredi à regarder la télévision ou à lire les journaux. Durant la soirée, elle m'a répété ce qu'elle m'avait dit à plusieurs reprises : « *Roland, j'ai donc hâte de mourir.* »

Le samedi matin, elle s'est levée de très bonne humeur. Après un petit déjeuner très copieux, ce qui n'était pas son habitude, elle est allée s'asseoir au salon, encore en robe de chambre. À un moment donné, elle s'est dirigée vers la toilette, où elle s'est affaissée sans connaissance. La salle de toilette donnant directement sur le salon, je l'ai traînée tant bien que mal sur un sofa. Après quoi, j'ai appelé l'ambulance pour la

conduire à l'hôpital de Cowansville. À l'arrivée, les brancardiers ont constaté que son pouls ne battait plus.

Je l'ai rejointe à l'hôpital peu de temps après. On l'avait installée dans une salle et branchée à toutes sortes d'appareils. Elle avait les yeux ouverts mais ne semblait pas consciente. Pendant quelque temps, les infirmières et moi regardions attentivement l'appareil qui nous indiquait ce que j'appellerais, faute de connaître le nom scientifique, les signes de vie. Les chiffres variaient sans cesse, parfois à la hausse mais souvent à la baisse. À un moment donné, les infirmières m'ont dit, à ma grande surprise, car je conservais toujours l'espoir : « *M. Parenteau, votre femme n'en a que pour quelques minutes.* » Ainsi a-t-elle quitté ce monde tout doucement, sans cri, sans douleur, paisiblement. Quelques minutes plus tôt, un médecin m'avait demandé si je voulais qu'il lui injecte une substance susceptible de lui prolonger la vie. Je lui répondis par la négative, sachant très bien que ce qui arrivait à Jeanne d'Arc, c'est ce qu'elle avait ardemment désiré.

C'était la troisième fois que j'assistais au décès d'un être cher. La première, c'était celui de mon petit frère de quatorze ans, Jean, mort noyé dans la Rivière-des-Prairies, à Saint-François-de-Sales, où nous avons passé l'été. C'était en août 1939.

La deuxième, c'était la mort de mon père peu de temps après notre retour d'Europe et quelques mois après la naissance de notre fils Michel, en 1950. Lorsque nous sommes revenus de Paris, papa était déjà gravement malade de leucémie. Malgré des traitements répétés, y compris la chimiothérapie, il mourut assez rapidement à soixante et un ans, ce qui nous causa une peine profonde. Il laissait le souvenir d'un homme très discret, très frugal. Il parlait peu mais s'exprimait souvent avec une pointe d'ironie.

Je n'ai malheureusement pas assisté au décès de ma mère, survenu en 1977. Nous vivions à Québec à l'époque. Après avoir reçu un appel téléphonique nous annonçant qu'elle n'en avait pas pour longtemps à vivre, nous nous sommes empressés, Jeanne d'Arc et moi, de prendre le chemin de Montréal, mais sommes arrivés trop tard.

Quant au décès de mon fils Michel, survenu en décembre 2002 à la surprise de tous, je n'y ai pas assisté. Cela s'est produit subitement chez lui, à Saint-Malachie. On lui avait diagnostiqué un cancer du poumon trois mois plus tôt. C'était la première fois que la deuxième génération de la famille subissait une perte. Par contre, la famille venait de s'élargir par l'adoption, quelques semaines auparavant, de Bao, le troisième enfant dans la famille d'Éric.

La mort d'un être cher, c'est une expérience à nulle autre pareille, et particulièrement celle d'un conjoint. Le décès de Jeanne d'Arc marquait une étape cruciale dans ma vie : la rupture d'une association étroite et heureuse avec une compagne qui m'a procuré tant de bonheur, bonheur qui lui a survécu, à travers nos enfants et nos petits-enfants dont je suis si fier. Hélas, c'est sa disparition qui m'a permis de me rendre compte de tout ce que je devais à Jeanne d'Arc. Toute sa vie d'épouse, elle m'a soutenu dans ma carrière en toutes circonstances, se prêtant à tous les changements de postes et de lieux de travail. Et même au détriment de ses propres aspirations, puisqu'elle avait à un certain moment songé à reprendre sa carrière d'infirmière. Mais pour elle, ce sont mes propres activités qui avaient la priorité. À dire vrai, dans les derniers temps qui ont précédé sa mort, je songeais à lui témoigner toute la reconnaissance que je lui devais, mais une pudeur inexcusable m'amenait à différer la conversation. Et la mort m'a pris par surprise.

Au temps des préparatifs de la sépulture, je reçus l'aide précieuse de mes plus jeunes, Dominique et Éric, qui se trouvaient à Montréal. Le reste, salon funéraire, visites de parents et amis, cérémonie religieuse, transport au cimetière, tout cela m'apparaît maintenant comme un rêve, sans incident, sauf le fait que l'inhumation n'a pas pu se faire immédiatement après le service. En effet, à cause d'une grève des préposés au cimetière, l'urne contenant les cendres de Jeanne d'Arc a été conservée pendant quelques semaines. Ce n'est qu'à la fin juillet qu'a pu avoir lieu l'inhumation dans le lot de la famille Parenteau, au cimetière de la Côte-des-Neiges, en présence de quelques membres de la famille.

J'ajoute que ma présence auprès de Jeanne d'Arc pendant les derniers mois de sa vie se trouvait limitée par le fait qu'on m'avait nommé directeur par intérim de l'ÉNAP par suite de la démission surprise du directeur de l'époque en mai 1988. Ce qui m'obligeait à passer chaque semaine au moins trois jours à Québec. Et, contre toute attente, cet intérim a duré dix mois.

### ***Où demeurer?***

Après le décès de Jeanne d'Arc, la question se posait : qu'allais-je faire de mes deux résidences, mon appartement du chemin Queen Mary et ma grande maison de Sutton ? N'étant pas homme à prendre des décisions trop rapidement, je décidai de prendre mon temps et de garder le même train de vie. De toute façon, la maison de Sutton me remplissait toujours de bonheur, même si j'étais seul à l'habiter. Elle me permettait de recevoir ma famille, sans cesse grandissante, deux fois par année selon la tradition, et cela sans compter les visites particulières d'un ménage ou l'autre, de temps en temps.

Professeur à l'ÉNAP à demi-temps, c'est-à-dire en pratique, trois à quatre jours par semaine, compte tenu des diverses réunions et autres activités, j'habitais toujours mon appartement de Côte-Ste-Catherine mais je passais tous les longs week-ends ainsi que mes vacances à Sutton, sauf évidemment les périodes de voyage, pour affaires ou par agrément. La perspective de vivre seul pendant une longue période ne m'a vraiment jamais paru pénible. Ainsi, de 1989 à 1995, ai-je gardé mes deux résidences et même, toujours affecté de cette maladie que j'appelle la « bougeotte », j'ai changé de pied-à-terre à Montréal pour occuper un autre appartement à Outremont, chemin de la Côte-Ste-Catherine. Sur le plan pratique, j'étais tout à fait capable de « tenir maison », comme on dit couramment, y compris faire la cuisine. C'est d'ailleurs ce que j'avais fait durant les dernières années de Jeanne d'Arc, alors que ses forces déclinaient. Par ailleurs, il ne pouvait être question qu'à soixante-huit ans je m'aventure dans un nouveau mariage, ni même dans une union quelconque.

Plusieurs années après la mort de Jeanne d'Arc, j'ai engagé des liens d'amitié avec une dame, Thérèse Guay, veuve depuis quelques années. Nos relations ont toujours été purement amicales et il n'a jamais été question de mariage ou de vie commune, ni d'un côté ni de l'autre. Cela ne nous a pas empêchés de faire ensemble de merveilleux voyages, au Mexique, en Espagne à deux reprises, dans les pays d'Europe centrale et aussi à Myrtle Beach, en Caroline du Nord, à deux reprises au cours de l'hiver. Et Thérèse participait toujours avec beaucoup de plaisir à nos rassemblements familiaux.

## **Carignan**

À un moment donné, j'ai décidé de modifier la situation et d'avoir une nouvelle résidence. Ce qui impliquait la vente de la maison de Sutton et l'abandon de mon logement d'Outremont. Par contre, je ne pouvais me résigner à délaisser la campagne. Je me mis alors à la recherche d'une maison, à la campagne, mais près de la région métropolitaine. J'ai éliminé dès le départ le nord de Montréal, favori des Montréalais, soit la ville de Laval, qui s'urbanise très vite d'ailleurs, et la région des Basses-Laurentides. J'ai opté pour la Montérégie en essayant, par contre, d'éviter les lieux les plus densément peuplés de Longueuil, Saint-Bruno ou Saint-Hubert.

Survient à ce moment-là un événement inattendu qui allait précipiter les choses. Mon plus jeune fils Éric me communique son désir de s'installer à la campagne et d'acquérir une maison pour lui et sa compagne, en attendant de futurs enfants. Il me fait la proposition suivante : Pourquoi ne pas acquérir une propriété ensemble, assez vaste pour loger sa famille à lui (à venir) et moi-même ? Il faut dire qu'habitué à occuper de vastes demeures, je n'avais pas le goût de me contenter d'un petit logement de deux ou trois pièces, comme le font beaucoup de vieilles personnes habitant près de leurs enfants. Sans compter que, ma famille étant dispersée et habitant des endroits relativement éloignés de Montréal, je voulais pouvoir les recevoir à mon aise, lorsque l'occasion s'en présenterait, ce qui impliquait d'offrir à coucher.

J'ai visité au moins une douzaine de propriétés, à Saint-Basile, à Saint-Bruno, à Richelieu, à Beloeil, à Mont Saint-Hilaire. Certaines des maisons nous intéressaient mais la plupart du temps, il était difficile de les convertir en deux logements convenables. De là

l'acquisition pour un prix abordable d'une maison à Carignan, ancienne maison de ferme de deux étages où la famille Perrault, qui a donné son nom à la rue que nous habitions, avait élevé dix enfants. La maison avait été transformée en deux logements de quatre pièces. C'était là un point de départ. Cette acquisition nous semblait, à Éric et à moi, presque parfaite, alliant les avantages d'habiter une zone rurale parsemée de champs cultivés au bord d'une petite rivière qui longeait notre propriété, mais en même temps à proximité de tous les services que Chambly, Montréal et quelques centres commerciaux de la Rive-Sud pouvaient nous apporter. Nous étions isolés des voisins à la fois par de hautes haies de cèdre, et aussi à cause de l'emplacement de la maison au centre de la propriété. Il s'agissait là, en ce qui me concerne, de l'acquisition de ma septième (et dernière) propriété, cette fois en copropriété.

Avant de procéder, il nous a fallu régler un petit problème de légalité. Nous habitions une rue zonée « maison à logement unique ». Ce qui nous a sauvés aux yeux de la municipalité, c'est que la maison patrimoniale était déjà convertie en duplex, ce qui nous a valu une dérogation par rapport au règlement en vigueur. Cette propriété, par contre, ne pouvait être acceptable pour nous que moyennant des travaux importants, non seulement de rénovation mais d'agrandissement. Ceci nécessitait l'intervention d'un architecte. Le choix s'est porté sur un neveu, Marc Julien. Comme par hasard, il était le frère de l'entrepreneur que nous avons choisi, Robert, ce qui facilitait grandement l'élaboration des plans de rénovation.

La formule trouvée, celle de concevoir deux logements de six pièces complètement séparés, avec chacun sa porte d'accès de l'extérieur, permettant de préserver l'intimité de chacun tout en ménageant une



porte pour communication interne, facilitait les échanges et permettait d'accommoder, à l'occasion, toute la grande famille pour des rencontres, lesquelles font partie des traditions familiales jusqu'à ce jour. Le projet comportait l'addition d'une importante annexe de 26 pi. x 20 pi., sur trois étages, y compris un vaste sous-sol et supposait qu'Éric et moi allions occuper chacun une partie de l'ancienne bâtisse et une partie de la nouvelle annexe, sur une base d'égalité, en vertu d'un plan en X qui en intriguait plusieurs et qui ne pouvait vraiment être compris que de *visu*. Il était aussi prévu que, dans l'hypothèse où j'éprouverais des ennuis de santé, les secours seraient proches.

J'avais vendu ma maison de Sutton en décembre 1995 et entreposé les meubles. Il me restait alors l'appartement d'Outremont. Nous avons acheté la maison de Carignan en mars 1996 et avons commencé les travaux de rénovation peu de temps après. La maison a été inhabitable pendant tout l'été. Toutefois, j'avais tellement hâte d'occuper mon nouveau logement que j'ai laissé mon appartement d'Outremont dès le mois de mai. Ceci m'obligea à occuper pendant plusieurs mois une petite chambre de la nouvelle acquisition jusqu'à ce que les travaux fussent à peu près terminés.

Pour échapper aux coups de marteau et autres bruits propres à une construction/rénovation, j'ai accepté l'invitation de Claude de l'accompagner, lui et sa famille, dans un voyage de deux semaines en Californie au début d'août. C'est pendant cette absence qu'Éric et sa compagne déménagèrent et s'installèrent tant bien que mal dans une partie de la maison. Finalement, les travaux étant terminés vers le mois d'octobre, je récupérai mes meubles restés en entreposage et nous pûmes nous installer définitivement, Éric et moi, chacun dans nos appartements.

Toutefois, la rénovation était loin d'être terminée, sauf pour moi qui pouvais bénéficier d'un étage de la partie neuve et du rez-de-chaussée complètement rénové de l'ancienne partie. Au cours des années suivantes, Éric à son tour rénova la partie ancienne qu'il occupait. C'est aussi au cours de ces années que, graduellement, la population de l'immeuble s'accrut de l'addition de trois merveilleux enfants qui font le bonheur non seulement des parents mais aussi du grand-père. Après 1996, la rénovation de la propriété se poursuivit à l'extérieur : garage, addition d'arbres et arbustes au terrain et asphaltage de la voie d'accès.

### ***Saint-Basile-le-Grand***

À mesure que la famille d'Éric grandissait, sa partie de la maison de Carignan se révélait trop petite. Il a bien jonglé avec des idées d'agrandissement, mais finalement s'imposa plutôt l'achat d'une nouvelle maison. En cette année 2008, nous avons donc vendu notre co-propriété de Carignan. Éric acheta une maison à Saint-Basile-Le-Grand, où il fit organiser quelques pièces pour moi et je suis devenu son locataire... avec porte communicante ! Le vaste terrain arrière reste à aménager, mais le devant comporte haies et plates-bandes, de sorte que je puis cueillir des fleurs régulièrement pour égayer ma table.

En conclusion de ce chapitre, je dois avouer que le partage de l'espace vital avec Éric et sa famille me comble de bonheur, garantissant d'une part une certaine intimité mais m'offrant aussi une indispensable sécurité en cas de besoin. Et que dire du bonheur que me procurent les visites quotidiennes de ces trois petits voisins et la gentillesse de ma voisine, leur mère !

Quand je parle d'« indispensable sécurité », je me rends compte à l'usage que ce n'est pas seulement pour la forme. Depuis l'intervention chirurgicale que j'ai subie en janvier 2006, je dois m'astreindre à fréquenter régulièrement les médecins et à prendre une foule de médicaments. Pour pallier ma mémoire défaillante, j'ai besoin qu'on me rappelle régulièrement rendez-vous et prises de médicaments. C'est tout à fait le service que je reçois de mes voisins qui ne manquent jamais l'occasion de me rappeler à l'ordre. La proximité de nos deux logements facilite énormément ce service.



## **Des voyages ... et encore des voyages**

La « piqûre » du voyage m'est sans doute venue de mon séjour de deux ans à Paris de 1947 à 1949, durant lequel j'ai voulu profiter de l'occasion pour explorer quelques coins de l'Europe. Je m'étais promis, en juillet 1949, de retourner dans ce continent pour compléter ma culture mais aussi pour étendre mon regard sur d'autres régions du vaste monde. Quant à Jeanne d'Arc, qui avait infiniment apprécié son séjour malgré toutes les difficultés que nous y avons vécues, elle a souhaité revenir dix ans plus tard, ce qui fut fait, puis après cinq ans. En fait, ce fut quatre ans plus tard, en 1963, que l'occasion nous a été donnée de retourner en France, où j'étais invité à donner une conférence. Nous en avons profité pour faire un peu de tourisme en Andalousie : Séville, Malaga, puis au Portugal, surtout à Lisbonne. C'est justement à Lisbonne que la maladie de Jeanne d'Arc a manifesté ses premiers signes.

### ***Des vacances familiales au bord de la mer***

Très tôt dans notre vie familiale, nous avons cherché à passer nos vacances loin du domicile. L'achat d'une automobile en 1954 y a certainement été pour quelque chose. J'ai toujours aimé conduire l'auto et les grandes distances ne m'ont jamais fait peur. Alors que beaucoup de gens de la région de Montréal se contentaient pour leurs vacances d'un chalet à quelques dizaines de kilomètres, notamment aux abords de la Rivière-des-Prairies ou de la rivière des Mille-Iles, j'ai jeté mon dévolu sur des endroits beaucoup plus éloignés, et d'abord la Côte-Est américaine. L'élément principal d'attraction, c'était la mer et aussi les belles plages sablonneuses, ce qu'on ne peut guère trouver au Québec. Ajoutons que ces vacances nous permettaient d'échapper aux terribles maringouins des forêts du Québec et aux eaux glaciales des Laurentides.

Ce que nous recherchions, c'était un chalet situé directement sur la plage. Les chalets se louaient le samedi matin, du moins ceux qui n'avaient pas encore trouvé preneur. Évidemment, ce qui restait n'était pas toujours de première qualité, mais l'important pour nous, c'était la proximité de la mer et le luxe des lieux était tout à fait secondaire.

La première année, sur les conseils d'un ami, nous avons choisi Wells Beach dans le Maine. Nous sommes arrivés tôt le samedi matin pour faire notre choix. Il pleuvait à boire debout et nous avons constaté que tous les chalets semblaient loués, du moins ceux qui donnaient sur la plage. « *Voilà ce que donne mon manque d'expérience* », me disais-je. Tout à coup, nous apercevons un homme en train d'installer une affiche « *For Rent* » sur un chalet donnant directement sur la plage. Je m'empresse de le louer pour la semaine. C'était une chance inouïe : les clients venaient d'an-

nuler leur réservation. Ce chalet, grand et confortable, a été l'un des meilleurs que nous ayons jamais eus. Pendant plusieurs années, c'est Wells Beach qui a été l'endroit de prédilection. Par la suite, il y eut non pas Old Orchard même, dont l'aspect décrépît nous repoussait, mais l'extrémité nord de sa plage, Pine Point, à quatre ou cinq kilomètres du centre. Avec le temps et pour faire diversion, d'autres sites nous ont attirés, comme Cape Cod, Hampton Beach et Ogunquit.

Contrairement à la plupart des gens, beaucoup plus craintifs que moi et malgré l'expérience de la première année, je préférerais toujours ne pas louer d'avance, ce qui nous obligeait à nous contenter de ce que je pouvais trouver. Je courais ainsi un gros risque, celui de ne rien trouver de convenable, mais je préférerais cela plutôt que d'être déçu de la réservation que j'aurais faite à distance. En général, nous n'avons pas été trop mal servis, même quand le chalet obtenu n'était pas directement situé près de la plage. L'important, c'était de n'être pas obligé de prendre la voiture pour aller se baigner. Année après année, la famille a ainsi joui de ses deux semaines au bord de la mer, à divers endroits. Il fut un temps, d'ailleurs, où nous avons délaissé les chalets pour faire du camping.

À un moment donné, il nous est venu (c'était l'idée de Jeanne d'Arc) l'envie de fuir les fêtes traditionnelles de Noël pour passer quelques jours en Floride. Ce projet pouvait sans doute paraître bizarre pour les nombreux frères et sœurs de Jeanne d'Arc, mais nous l'avons réalisé plusieurs années consécutives. Nous faisions toujours le voyage en automobile, sans réservations. Nous ne savions même pas la première année où nous nous arrêterions. Ainsi, cette année-là, après avoir participé à un réveillon de Noël chez une sœur de Jeanne d'Arc à Drummondville, toute la famille, avec armes et bagages, a quitté le Canada en

pleine nuit, pressée de rejoindre les palmiers. Nous avons roulé toute la nuit. Après avoir franchi quelques centaines de kilomètres et avoir pénétré aux États-Unis, j'ai passé le volant à Claude, qui était adolescent. Assis à côté de lui, je me suis endormi. Après un certain temps, je me réveille pour constater que la voiture patinait sur la glace en pleine forêt, dans les Montagnes Blanches. Mais Claude s'en est bien tiré, sans problème. Les autres passagers, repus de fatigue, dormaient ferme. Ils ne se sont pas aperçus du danger que nous avions couru. Finalement, au petit matin, rendus à Dover, dans le Delaware, nous nous sommes arrêtés à un motel pour prendre quelque repos.

Un jour plus tard, après avoir contourné New York, Washington et les autres grandes villes de l'Est des États-Unis, nous nous étendions sur une plage de Daytona Beach. Nous y sommes retournés les années suivantes, au grand dam des parents et amis, à la même période, toujours pour fuir l'affolement des Fêtes. C'était l'aspect un peu sauvage de la famille, et j'avoue y être pour quelque chose. Par contre, cela constituait pour nous tous, je pense, une source de plaisir toujours renouvelée. Daytona Beach nous apparaissait préférable à Miami Beach ou à Fort Lauderdale, les plages préférées des Québécois. Précisément parce que nous cherchions à éviter les endroits trop fréquentés. C'est le calme que nous recherchions et non les rencontres sociales. Nous ne quittions pas le Québec pour rencontrer d'autres Québécois.

De temps à autre, la famille grossissait à tel point qu'à un moment donné, c'était huit personnes qui prenaient le chemin du Sud, ce qui causait quelques problèmes d'encombrement durant le voyage d'aller et de retour dans la voiture. Comme chacun sait, les jeunes enfants ne sont pas particulièrement friands des longs voyages en automobile.



Le problème se posait aussi lorsqu'il fallait s'arrêter pour la nuit. Pour des raisons d'économie, nous avions décidé que la famille logerait dans une seule chambre de motel. La plupart des enfants couchaient par terre dans des sacs de couchage. Je me rappelle d'une occasion où Jeanne d'Arc a fait preuve d'inventivité. Cette année-là, le plus jeune de nos enfants n'avait que quatre mois lorsque nous avons pris la route du Sud. Pas de problème ! Jeanne d'Arc dégage un des tiroirs de la commode, le garnit d'un oreiller et y installe le « petit dernier », qui a fait une fort belle nuit, pour la plus grande satisfaction de tout le monde.

Plus tard cependant, d'une année à l'autre, le groupe rétrécissait. Plusieurs des enfants, devenus adolescents et toujours aux études, préféraient travailler durant les fêtes pour se faire de l'argent de poche. Ainsi, la dernière fois que nous avons fait ce voyage d'hiver soi-disant en famille, il n'y avait que le plus jeune, Éric, pour nous accompagner. Arrivés à Daytona Beach, orné toujours de ses pères Noël de carton le long des rues, nous constatons qu'il fait trop froid cette année-là pour se baigner. Peu intéressé à retourner immédiatement chez nous où l'hiver sévissait comme d'habitude, j'ai décidé de visiter du pays.

D'où un long périple qui nous a amenés d'abord à Key West, à l'extrême sud de la Floride, pour ensuite remonter le long de la côte ouest de l'État, traverser Tampa et constater que ce côté possède beaucoup de sites de villégiature moins connus, semble-t-il, des Canadiens. Poursuivant ma route, je tourne vers l'Ouest pour traverser la capitale de l'État, Tallahassee et atteindre enfin la Louisiane après avoir traversé l'Alabama et le Mississippi. C'est la Nouvelle-Orléans que nous voulions voir, avec ses vestiges de l'époque où la France possédait ce coin de l'Amérique avant que

Napoléon ne le vende aux États-Unis. D'un point de vue touristique, les Américains sont fiers de sauvegarder le caractère français de ce petit coin de pays. Après quelques jours de visite à la Nouvelle-Orléans, retour vers le Canada à travers des chemins que je n'avais jamais parcourus auparavant, plus à l'intérieur du pays.

### ***D'autres vacances familiales***

Les plages et la mer n'étaient les seules à nous attirer vers les États-Unis. Nous nous sommes souvent arrêtés à New York, Washington, Boston mais surtout dans les lieux historiques où j'ai plus appris sur l'histoire des États-Unis qu'à l'école : Jamestown, Gettysburg, Salem, Savannah, etc.

Nous avons aussi parfois pris la direction de l'Est du Canada, soit la Gaspésie ou les Provinces Maritimes, parcourant la *Cabot Trail* ou visitant, par exemple, une mine de charbon en Nouvelle-Écosse, ainsi que la ville historique de Louisbourg. Que dire aussi des magnifiques plages de l'Ile-du-Prince-Édouard que nous avons fréquentées à quelques reprises ! À d'autres occasions, c'est vers l'Ouest que nous nous dirigeons en visitant Toronto, Niagara Falls ou London, où demeuraient les parents de mon gendre, John. Les rangs s'éclaircissaient d'année en année, et finalement, j'ai fini par voyager seulement avec Jeanne d'Arc.

Alors que les enfants faisaient encore partie du voyage, j'ai décidé à un moment donné que nous ferions du camping, ce qui plaisait aux enfants mais beaucoup moins à Jeanne d'Arc, qui a malgré tout participé à quelques occasions à certaines excursions. J'avais décidé d'acheter une tente-roulotte, ce qui était très à la mode alors, mais aussi beaucoup plus

rudimentaire que ce que l'on trouve aujourd'hui. Il s'agissait d'une plate-forme sur deux roues, surmontée d'une tente démontable. Pas de meubles d'aucune sorte. Vêtements et nourriture remisés dans des boîtes de carton. Conditions rudimentaires, parfois difficile à supporter, surtout quand il pleuvait. Ce qui nous amenait parfois à lever le camp et à nous déplacer. D'où le paradoxe d'être plus à l'aise dans l'automobile en marche que dans notre tente !

### ***Des excursions de par le monde***

Ces voyages dont j'ai parlé jusqu'à maintenant s'effectuaient avec ma voiture. Nous étions cependant limités à l'Amérique du Nord. Un jour, le goût m'est venu d'aller à l'étranger. Ce qui impliquait une planification plus poussée, obligeait à prendre l'avion et excluait les enfants. Ceux-ci avaient déjà commencé dès l'adolescence à voyager eux-mêmes, parfois avec mon soutien financier.

Il existe cependant deux approches très différentes pour planifier un voyage, selon le degré de participation qu'on est prêt à y apporter. La première amène à se charger soi-même de l'itinéraire, des réservations d'avion et parfois d'une automobile. Les hôtels ne sont pas nécessairement loués à l'avance. On se contente de ce que l'on trouve. Et parfois, on peut être reçu chez des amis ou des connaissances. Quant aux visites, on s'en remet à l'inspiration du moment, aux conseils des gens qu'on rencontre et aux guides touristiques. Cette façon de procéder, je l'ai utilisée notamment en Algérie, et aussi en France, ce dernier pays m'étant forcément plus familier que d'autres.

Cependant, l'expérience m'a montré que lorsqu'il s'agit d'un pays peu connu et que le temps disponible est limité, il vaut mieux se confier à une

agence spécialisée et se joindre à un groupe. À condition d'y mettre le prix. C'est la meilleure façon de ne pas perdre de temps et de voir des choses intéressantes que l'on ne soupçonnait même pas. Par contre, il faut suivre le groupe et le même programme que tout le monde, et endurer parfois des compagnons qui nous tombent sur les nerfs. Mais en général, sur un groupe de vingt à trente personnes, on peut toujours en trouver avec qui l'on s'entend bien. Jeanne d'Arc et plus tard Thérèse étaient, à cet égard, plus habiles que moi à se faire des amis. Il est même arrivé, dans certains cas, que cette amitié se poursuive quelque peu après notre retour. Par ailleurs, les guides sont en général très compétents et très serviables, prêts à nous secourir en cas de difficulté.

En général, les voyages d'agences prévoient un emploi du temps plus rationnel et offrent souvent d'heureuses surprises. Par contre, certaines visites peuvent nous ennuyer alors qu'on aurait aimé passer plus de temps à un autre endroit. Pour avoir fait beaucoup de voyages de ce type, je puis dire qu'ils sont bien adaptés aux personnes âgées, sans doute prêtes à marcher beaucoup mais pas à s'épuiser. Un autre avantage de la formule, c'est d'éviter la corvée de choisir un restaurant. Dans les voyages organisés par les agences, les restaurants, sans être de luxe, sont tout à fait convenables et offrent souvent les spécialités du pays. Finalement donc, j'en suis venu dans mes voyages à utiliser des agences et à me plier aux programmes proposés. Et à en assumer le coût, évidemment. Avec pour résultat une tranquillité d'esprit que les voyages qu'on organise soi-même ne peuvent assurer.

## ***La sécurité aérienne***

Qui dit voyage en avion dit expérience de sécurité aérienne. J'ai traversé l'Océan Atlantique au moins une trentaine de fois, vols auxquels il faut ajouter les vols intérieurs au Canada ou aux États-Unis ou même en Europe et en Afrique. À une certaine époque, au moment où je travaillais à Québec tout en habitant Montréal, j'ai pris l'avion presque chaque semaine. Je me rappelle que la première fois, j'étais assis un peu à l'arrière des ailes et en plein vol, j'ai vu des flammes qui s'échappaient soudainement des moteurs. Or, personne ne semblait s'inquiéter de ce qui m'apparaissait comme anormal. Il paraît que ces avions-là étaient des vétérans de la guerre. On avait changé leurs moteurs et il était normal que ceux-ci crachent le feu. Situation temporaire, semble-t-il, puisque quelques semaines plus tard, la compagnie *Canadian Pacific Airlines* nous offrait des avions tout neufs, des *Viscount*, qui ont survécu plusieurs années.

Dans d'autres cas, il me semble que nous étions en position plus dangereuse. Je ne parle pas des cas où, à l'atterrissage, on a l'impression que l'avion va s'écraser dans la mer comme à Boston ou à Copenhague. On assiste pendant plusieurs minutes à la lente descente de l'avion tout en observant par les hublots le niveau de la mer qui s'approche dangereusement. Et ce n'est qu'à la dernière minute que, soudainement, la terre ferme apparaît et qu'on se rend compte qu'on roule en sécurité sur la piste d'atterrissage.

Il est arrivé d'autres cas où cela aurait pu être plus grave. Je me rappelle celui d'un départ de Montréal pour Paris dans un Boeing 747 d'Air France. Au bout d'une heure de vol sans histoire, le pilote nous annonce que, par suite d'une défaillance mécanique, l'avion doit retourner à son point de départ. Nous en

avons été quittes pour coucher à l'hôtel, même moi, car j'habitais Québec à l'époque. Et le lendemain, on prenait sans problème un avion venant de Chicago, qui faisait escale à Montréal en route pour Paris.

À une autre occasion, j'ai été obligé de faire un voyage d'une semaine en Algérie sans bagages. Je partais de Québec dans un avion de Québécoir qui devait me conduire à Mirabel, puis un avion d'Air France me mènerait jusqu'à Paris, où la correspondance se ferait pour Alger. Or l'avion de Québec, au lieu de se rendre à Mirabel, qui était alors l'aéroport des voyages internationaux, a été dérouté vers Dorval.

Les passagers ont été transportés à Mirabel en autobus. À l'aéroport Charles de Gaulle à Paris puis, en désespoir de cause, à Alger, j'ai perdu un temps fou à chercher mes bagages, sans succès. J'en ai été quitte pour m'acheter à Alger quelques vêtements, un rasoir et autres nécessités. Mes bagages étaient restés à Dorval. Mais cela, je ne l'ai appris qu'à mon retour au Canada.

Il y a d'autres circonstances où on a peut-être été plus près de l'accident. Un jour, je faisais le trajet de Paris vers un pays d'Afrique, je ne me rappelle plus lequel. J'étais en mission pour l'ACDI. À un moment donné, le pilote nous annonce que nous ferons une escale inattendue à Casablanca, au Maroc, et que nous y passerons la nuit. Alors s'effectue la distribution de chambres d'hôtel dans la salle d'attente de l'aéroport à trois heures du matin. Je n'ai jamais assisté à autant d'engueulades, ce qui frisait parfois l'hystérie. J'ai cependant remarqué que les femmes, en général chargées de bébés, restaient d'un calme olympien. Nous, les étrangers, j'ai l'impression qu'on nous avait donné la préférence, à condition de coucher deux par chambre. De toute façon, à trois heures du matin, nous avions hâte d'aller faire dodo. Je dois ajouter qu'en descendant de l'avion, j'ai remarqué sur le tarmac, sous

l'un des moteurs, un paquet de ferraille qui ne semblait pas à sa place. Venait-il de notre avion ?

À une autre occasion, lors d'un de mes nombreux voyages entre Paris et Bordeaux où j'étais membre du comité aviseur de l'École internationale, nous avons volé constamment dans les nuages. Même la descente vers la piste d'atterrissage s'est effectuée sans qu'on voie le sol. Soudain, les nuages se sont dissipés et la piste est apparue à cent mètres plus bas à peu près. Le problème, c'est que l'alignement de l'avion nous amenait carrément à côté de la piste. Le pilote s'en est heureusement aperçu à temps, et il a eu la réaction qu'il fallait. Il a mis les gaz pour reprendre de l'altitude et renouveler son approche, cette fois avec succès. Ouf !





## **Quelques pays et quelques villes ... ici et là !**

Je ne vais évidemment pas décrire toutes les activités touristiques auxquelles je me suis livré au cours des années. Je veux cependant partager quelques remarques personnelles à l'égard de pays que j'avais appris à connaître, soit dans les cours d'histoire que j'avais suivis, soit par la lecture des faits et gestes des belligérants de la seconde Guerre mondiale. On sait qu'une guerre – dite universelle, comme celle qu'on a connue de 1939 à 1945 –, et ses conséquences provoquent des changements importants dans l'échiquier international. Ayant suivi ces événements de près, je n'étais pas peu curieux de constater de *visu* les transformations survenues.

Sans avoir à l'avance de programme de visites précis, je me rends compte après coup que mes choix n'ont pas été faits purement par hasard ni purement pour des raisons récréatives. Le désir d'en apprendre davantage sur l'histoire et la géographie de la planète n'était jamais absent de mes choix.

En dehors de la période du stage d'étude de deux ans à Paris, de 1947 à 1949, j'ai eu l'occasion au cours des années de visiter avec Jeanne d'Arc les régions suivantes : la Bretagne, l'Espagne et le Portugal, la Grèce, l'Italie, l'Allemagne (à l'invitation de l'Association des universités allemandes), le Japon (en 1970, avec les membres de l'Association des diplômés de l'Université de Montréal), l'Algérie et la France, en complément d'une mission de l'ACDI. Le décès de Jeanne d'Arc en 1989 a interrompu cette séquence, d'où l'absence de voyages touristiques pendant quelques années, absence compensée toutefois par des missions en Afrique financées par l'ACDI, auxquelles je fais référence dans un autre chapitre.

Pourtant dès l'année suivante, en 1990, je recevais l'invitation de mon frère Jules de l'accompagner aux cérémonies de l'Année Sainte qui se tenaient à Oberammergau en Allemagne cette année-là. J'en ai profité pour pousser une pointe du côté de la Bavière où je me rappelle avoir visité, entre autres, un musée réunissant les divers véhicules de l'excentrique roi Louis II de Bavière, le créateur du fameux château de Neuschwanstein.

Plus tard, la série de voyages a repris de deux manières : soit à l'invitation de mon fils Claude, soit de ma propre initiative mais en me faisant accompagner de mon amie Thérèse Guay. Il faut remarquer en passant que je ne concevais pas pouvoir faire du tourisme seul, même en me joignant à un groupe, forcément d'étrangers. J'ai quand même fait souvent des voyages seul, mais c'était, en quelque sorte, en service commandé, lors de missions pour le compte de l'ACDI en Afrique. L'aspect touristique, quand il existait, était alors réduit à sa plus simple expression.

Les deux fois où j'ai combiné travail et tourisme ont été mes missions au Rwanda et en Algérie. Au Rwanda, nous étions trois : j'étais avec Jean-Paul Lallier, plus tard maire de Québec, et Francine Séguin, professeure à l'École des HEC. En Algérie, Jeanne d'Arc et deux de mes enfants, Dominique et Éric, m'accompagnaient. Je donne plus de détails sur ces séjours dans d'autres parties de ces mémoires.

À l'invitation de Claude, j'ai pu faire avec lui et sa famille d'abord un séjour d'été sur la Côte d'Azur, à Saint-Laurent du Var, en 1993 ; ensuite deux séjours à Myrtle Beach, en Caroline du Sud puis un long périple en Californie, un autre de San Diego à San Francisco, en passant par Los Angeles et la Death Valley, en 1996 ; aussi une tournée en Alberta et sur la Côte Ouest du Canada et des États-Unis (Vancouver, Victoria, Seattle, Sechelt, chez ma sœur Thérèse) en 1999.

De mon côté, j'ai planifié certains voyages de quelques semaines pour lesquels j'étais accompagné de mon amie Thérèse : au Mexique en 1993 ; en Europe de l'Est en 1994 ; un séjour à Benalmadena, Espagne, en janvier 1997, avec des excursions aux alentours ; dans les Îles Britanniques (Grande-Bretagne, Irlande et Écosse) en 1998.

De ces quelques voyages et séjours, certains souvenirs me viennent à l'esprit.

- Au cours de notre voyage californien en 1996, nous avons poussé une pointe vers l'Est, dans la Death Valley où nous avons frappé une chaleur torride, la pire que j'aie jamais connue (115 F°). La seule autre circonstance où j'ai connu une chaleur semblable, c'est en Algérie, un après-midi de juillet, sur la grande route. Il faisait tellement chaud que les automobilistes s'arrêtaient au bord de la route pour

se mettre à l'abri sous quelques rares arbres. J'en ai fait autant !

- J'ai bien aimé l'île de Vancouver, pas tellement la capitale de la Colombie-Britannique, Victoria, que j'ai trouvé plutôt banale, mais la nature extraordinaire, particulièrement les forêts d'arbres gigantesques, par exemple le « Cathedral Grove ».
- En Colombie-Britannique aussi en 1998, j'ai visité Butchart Garden, le plus beau jardin que j'aie jamais vu. Pour l'apprécier pleinement, il faut le voir deux fois le même jour, y compris le soir sous les éclairages.
- En Alberta, j'ai fait la visite inusitée, à Drumheller, d'un magnifique musée de dinosaures trouvés dans la région environnante des Badlands. Je ne savais pas que le Canada avait aussi ses dinosaures ! Ceux-là sont très bien présentés dans un musée privé tout à fait récent.

Je voudrais maintenant tirer de mes souvenirs de voyage ce qui m'a le plus frappé en les classant non pas nécessairement par ordre chronologique, mais en les regroupant par pays ou par région.

### ***La France***

Parmi les destinations étrangères, la France vient au tout premier rang. Il ne s'agit pas ici, comme c'est le cas des Îles Britanniques ou du Mexique, d'un condensé de deux ou trois semaines organisées par une agence, laquelle nous montre les principaux sites à admirer. Mais le contact avec la France, je l'ai eu d'abord dans des circonstances assez particulières;

celles de l'après-guerre et durant les deux ans qu'ont duré mes études. Et j'ai eu l'occasion par la suite d'y retourner pour de courts séjours, justifiés par certaines activités professionnelles, par exemple le fait d'être membre du comité scientifique de l'École internationale de Bordeaux ou vice-président de l'Association de science régionale de langue française.

Sur le plan strictement touristique, je dois mentionner que, durant mon séjour d'études de 1947 à 1949, j'ai profité avec Jeanne d'Arc d'une dizaine d'excursions du dimanche en autocar aux environs de Paris. C'est ainsi que nous avons visité Versailles, Saint-Germain-en-Laye, Compiègne, Reims, etc. Quand est né notre premier enfant, Danielle, il a fallu restreindre ces excursions à la fois intéressantes et très économiques. Pourtant, nous avons trouvé le moyen pendant notre séjour de faire de temps à autres une visite du côté de la Vallée de la Loire pour y visiter l'un ou l'autre des châteaux, tous plus célèbres les uns que les autres : Chenonceau, Chambord, Cheverny, Blois, etc. Cela fait partie de la routine du parfait voyageur en France.

À deux occasions, notre activité touristique a été plus importante. D'abord, durant le congé académique de l'été 1948 : circuit de trois semaines en France, en compagnie d'un ami, le père Dagenais, qui avait préparé un itinéraire très alléchant. Nous voyagions essentiellement en train et parfois en autocar, nous arrêtant deux ou trois jours par ville, pour faire les visites essentielles. C'est ainsi que notre tournée nous a amenés à Tours, à Poitiers, à Bordeaux et à Biarritz en Côte d'Argent. Ensuite, virage à l'Est. Nous avons fait le circuit touristique des Pyrénées, avec arrêt à Lourdes évidemment. Ensuite, nous sommes descendus vers la plaine : Toulouse, Carcassonne, Nîmes, Avignon, puis la Côte d'Azur : Nice, Cannes. De là, retour vers le

Nord en passant par les Alpes : La Salette, Annecy, Lyon. Enfin, retour à Paris. J'ai rarement fait en si peu de temps une tournée aussi riche en découvertes de toutes sortes, dans des lieux dont les noms ne nous étaient pas étrangers, et cela à des coûts tout à fait supportables, même pour une bourse d'étudiant.

Ce long périple fut ponctué de moments forts, comme cet opéra donné un soir dans le théâtre antique d'Orange, *Orphée et Eurydice*. Sa beauté me reste gravée dans la mémoire, même après soixante ans ! Que dire aussi des ruines romaines, comme les arènes de Nîmes, et de cet héritage du Moyen Âge, la ville fortifiée de Carcassonne, restaurée dans sa forme originale. Le sanctuaire de La Salette, juché très haut dans les Alpes et isolé de tout, nous a tellement impressionnés ! Nous n'avons pas manqué de danser sur le pont d'Avignon... comme tout le monde.

Même si l'organisation du tourisme n'était pas aussi sophistiquée qu'elle l'est aujourd'hui, elle permettait de visiter les sites les plus remarquables sans perte de temps et cela à un prix abordable. J'avais d'ailleurs développé une technique qui me permettait d'éviter les frais de taxi. D'abord, nous avions réduit nos bagages au strict minimum. À chaque arrêt pour la nuit, je saisisais nos deux valises et nous nous rendions à pied à l'hôtel sans avoir fait de réservations. Car j'avais remarqué que près de chaque gare de chemin de fer ou de terminus d'autocar, il y avait un hôtel *Terminus*. Parfois, la qualité laissait à désirer, ces hôtels n'étant jamais haut de gamme, mais, en général, cela satisfaisait nos goûts modestes, appréciant à leur juste mesure des chambres convenables mais sans luxe, et surtout bon marché.

Au cours de mon séjour d'études, nous avons fait un voyage de quelques jours en Belgique et Hollande avec des amis québécois, le Dr Beauchamp et

son épouse. Ils possédaient une petite voiture, une minuscule Citroën à la limite inférieure du confort. Mais elle comprenait tout de même... quatre roues et un moteur et tout juste de la place pour quatre personnes sans trop de bagages. Nous avons été invités, je ne sais trop par quel miracle, à loger tous les quatre dans une famille belge pour quelques jours. Nous avons alors constaté que, comme le Canada, la Belgique éprouvait des problèmes de diversité ethnique et linguistique, la population étant constituée de francophones ou de flamands. Les tensions entre les deux groupes étaient permanentes, même à l'époque où nous y étions. Sur le plan de l'affichage public, on avait réglé le problème à l'aéroport de Bruxelles en adoptant une seule langue, l'anglais !

Pour revenir à la France, plusieurs années plus tard, à l'occasion d'un voyage d'affaires, nous avons fait une tournée de deux semaines en Bretagne et une autre, plus courte, en Alsace. Plus tard, j'ai fait le trajet Marseille-Paris au retour d'Algérie, avec mon épouse et trois de mes enfants, mais en prenant le chemin des écoliers. En une dizaine de jours, nous avons ratissé le centre de la France, région qu'on néglige souvent au bénéfice des régions périphériques.

Rendu au XXI<sup>e</sup> siècle, devenu octogénaire et privé de mes partenaires habituels de voyage, je croyais en avoir fini avec les balades à l'étranger. Quelle fut ma surprise, à un moment donné, de recevoir une invitation à accompagner mes deux sœurs Thérèse et Suzanne ainsi que leur époux pour un voyage en France, dans une région que je ne connaissais pas, le Centre-Sud, c'est-à-dire les environs de Toulouse ! On était en 2004. Tout était déjà organisé par mes compagnons : les réservations d'avions, la location d'une voiture pour deux semaines et d'une maison à Nérac, petite ville

près du Périgord. Je n'avais qu'à suivre, et payer mon écot évidemment.

J'étais très content, parce que ce voyage me montrait un aspect différent du pays, dont je connaissais surtout les grandes villes, en particulier Paris. Nous habitions un vieux manoir aux abords de la ville de Nérac. Nous avons fait de multiples excursions dans la campagne environnante et visité de nombreux villages. J'ai eu la surprise de constater que la France s'était considérablement modernisée par comparaison avec celle que j'avais connue. Nous nous approvisionnions dans une grande épicerie qui ne le cédait en rien à nos supermarchés. De même, nous pouvions retirer un peu partout de l'argent de nos comptes de banque à des guichets automatiques, même dans les petits villages, et cela à toute heure du jour ou de la nuit.

Un autre avantage de ce voyage, c'est que le vol d'Airtransat nous amenait directement de Montréal à Toulouse, près de notre destination, nous permettant ainsi d'éviter l'encombrement de Paris et de son aéroport. D'où économie de temps et de fatigue. Même chose pour le retour. C'était la première fois que j'allais en France sans passer par Paris.

Comme nous étions à faible distance de l'Espagne, nous avons passé trois jours à Barcelone, que nous avons parcourue en tous sens, stupéfaits plus d'une fois de l'extraordinaire architecture due au génie qu'a été Gaudi. Les œuvres de cet architecte, on les trouve ça et là dans la ville, sous forme de maisons, d'appartements ou d'édifices religieux. Il a aussi dessiné un parc municipal très original. Mais son chef d'œuvre, c'est une immense église, la *Sagrada Familia*, dont la construction, entreprise en 1884, n'est pas encore terminée. Les travaux se poursuivent toujours, au gré des fonds disponibles. Au moment de notre



visite, la moitié de la nef était remplie de matériaux de construction, ce qui défigurait quelque peu cette étonnante réussite architecturale.

## ***La Grèce***

Le choix de la Grèce comme destination touristique m'a permis de remonter à mes études au collège classique, où une partie importante de l'enseignement reposait sur les civilisations anciennes. D'une part, nous apprenions la langue grecque et faisons des traductions de textes anciens datant de l'époque classique. Nos cours d'histoire s'attardaient également sur la Grèce ancienne à l'époque où le pays était à son apogée. De même pour le latin, langue que nous avons apprise sommairement, tandis que, parallèlement, nous apprenions l'histoire de la Rome antique. Dans les études dites « classiques », ces deux pays étaient considérés, à tour de rôle, comme à l'origine de notre civilisation.

Pour en revenir à la Grèce, ce fut un de mes premiers choix quand il s'est agi de prendre carrément des vacances à l'étranger. Jeanne d'Arc s'est montrée surprise que je puisse lire les noms de rue et autres panneaux écrits en grec. Je me suis rendu compte que je n'avais pas oublié cette langue, apprise au collège par les textes anciens. La Grèce se révèle un véritable délice pour les visiteurs, à condition de savoir apprécier les bâtiments antiques, la plupart en ruines. Humbles vestiges d'une civilisation très avancée datant des sixième et cinquième siècles avant Jésus-Christ, qui a dominé la Méditerranée et influencé la constitution de l'empire romain.

Après avoir consacré plusieurs jours à visiter Athènes, la capitale, une tournée en autocar nous a amenés jusqu'à Delphes, célèbre pour son oracle. Notre programme comprenait ensuite une croisière dans la mer Egée, parsemée d'îles de toutes dimensions, dont certaines ont conservé un indéniable caractère rural. Certaines de ces îles, comme Mikonos, interdisent les automobiles. De même à Santorin, où nous avons débarqué. Pour atteindre le niveau des habitations, il faut grimper une pente abrupte d'une vingtaine de mètres, soit à pied, soit à dos d'âne. Jeanne d'Arc et moi avions choisi le dos d'âne.

D'autres îles sont plus développées, comme la Crète où, seize cents ans avant Jésus-Christ, est née une civilisation originale. Nous avons visité un immense palais où la couleur rouge est dominante. Quant à l'île de Rhodes, où nous avons aussi débarqué, elle connut une grande prospérité dans l'Antiquité. Elle était célèbre pour posséder une des sept merveilles du monde, une statue de bronze de trente-deux mètres de haut, appelée le « Colosse de Rhodes ».

Notre navire remontait ensuite la côte turque pour s'arrêter à Ephèse, qui fut, au temps de l'empire romain, la deuxième ville en importance après Rome. Les ruines de la ville sont remarquables, les plus importantes que j'aie jamais vues. Son temple d'Artémis a, lui aussi, été considéré comme l'une des sept merveilles du monde. Le nom d'Ephèse nous est connu par la littérature religieuse, grâce aux épîtres de Saint-Paul écrites au cours de ses voyages en Asie mineure.

## ***L'Italie***

Un premier voyage en Italie nous avait amenés, Jeanne d'Arc et moi en 1947, dans les principales villes à la fin de mon séjour d'études en Europe. C'est ainsi que nous avons visité Rome, Florence, Milan, Venise, etc. Mais nous n'avions pas vu le sud de l'Italie, au-delà de Rome. Ce fut l'objet d'un autre voyage qui nous a amenés, plusieurs années plus tard, sur la magnifique côte amalfitaine et surtout en Sicile. Débarqués à Palerme, nous avons visité cette île parsemée de temples construits par les Grecs lors de l'expansion de leur empire autour de la Méditerranée. Nous avons gravi une partie des pentes de l'Etna. Aucune éruption n'eut lieu ce jour-là, mais le volcan fumait toujours. Nous avons aussi visité Taormina, un des plus beaux sites touristiques que j'aie jamais vus, comparable à Capri.

Ce voyage en Italie comportait une particularité. Si le trajet de Montréal à Palerme se faisait en avion, celui du retour nous offrait une croisière à bord du *Christopho Colombo*. De Palerme, nous avons fait escale à Naples, puis à Milan, à Marseille, à Gibraltar, à Lisbonne pour enfin traverser l'Atlantique et arriver à New York après une escale à Halifax.

Et comme c'est le cas dans la plupart des croisières, à chaque endroit, nous avions droit à une journée de visite. L'horaire était organisé de façon à ce que le paquebot arrive à quai tôt le matin. Nous pouvions passer la journée à visiter la ville ou la région et réintégrer le bateau le soir pour le souper. Il me semble que c'était un type de tourisme nouveau à l'époque, mais dont les attraits se sont beaucoup développés depuis, grâce à de gigantesques paquebots qui peuvent loger des milliers de passagers. Les croisières sillonnent le monde entier, dans les Antilles

ou autour de la Méditerranée, mais également le Pacifique vers l'Alaska, en partant soit de San Francisco, soit de Vancouver ou d'ailleurs. Plusieurs de ces paquebots de croisière prennent la peine de rentrer dans le St-Laurent et de s'arrêter à Québec. Certains vont même remonter jusqu'à Montréal si leur tirant d'eau le leur permet. L'hiver, évidemment, même les géants des mers ne s'aventurent pas dans le Saint-Laurent, préférant les eaux chaudes des Antilles.

### *Le Mexique*

Le début du séjour se passe à Mexico, une ville immense de plusieurs millions d'habitants. Partout se manifeste la difficulté de marier la civilisation moderne avec la ville créée et développée par les Espagnols sur un site ancien remontant à la civilisation des Aztèques. Les principaux monuments de cette civilisation, qui avait elle-même été malmenée par les Espagnols, ont été mis en valeur. On peut même, en retrait de la ville, escalader des pyramides très impressionnantes ayant appartenu à l'ancienne capitale aztèque de Teotihuacan. La visite du Mexique nous rappelle que ce pays était autrefois beaucoup plus vaste. C'est qu'au 19<sup>e</sup> siècle, en guerre contre les États-Unis, le pays a été amputé d'un vaste territoire, devenu les États américains de Californie, du Texas, du Nouveau-Mexique et de l'Arizona.

Notre voyage nous a amenés dans plusieurs autres villes où l'influence espagnole se fait encore sentir. En fin de voyage, on a pensé nous faire plaisir en nous amenant à Acapulco. Quelle déception ! La plage n'a rien de comparable avec ce que je connaissais déjà des plages américaines du Maine, du New Hampshire, des Carolines ou de la Floride. Ajoutons que, de l'hôtel où nous couchions près de la plage, nous entendions les

bruits de la rue voisine, la grand' rue, une bonne partie de la nuit.

Ce qui nous a beaucoup plu, par contre, à deux ou trois reprises au cours du voyage, c'est d'avoir pu passer la nuit dans des haciendas, anciens palais mexicains convertis en auberges. Nous avons découvert là des endroits adorables, constitués de plusieurs petits pavillons dispersés sur un terrain couvert d'arbres et de verdure. Héritage de l'occupation espagnole merveilleusement conservé, juste modernisé par l'adduction d'eau (toilette et baignoire), pour le rendre accessible aux touristes d'aujourd'hui. Cela nous repose des sempiternels *Comfort Inn* et autres *Holiday Inn* offrant, quel que soit le pays où ils se trouvent, une architecture uniforme. Bien sûr, certains y voient un avantage, de ne pas avoir de surprise. Mais, en ce qui me concerne, je ne fais pas de voyage loin de chez moi pour retrouver ce que je connais déjà très bien.

Le Mexique est un pays à voir, avec ses mélanges pittoresques d'ancien et de moderne. Malheureusement, nous n'avons pas vu le Sud, qui est la région des Mayas. L'empire maya, qui couvrait non seulement une partie du Mexique mais aussi le Guatemala et le Salvador, a atteint son apogée avant l'arrivée de Christophe Colomb. Il existe encore des vestiges architecturaux d'une civilisation très avancée.

Dans une tout autre perspective, à côté de l'héritage culturel du pays, il faut considérer le Mexique de plus en plus comme le concurrent du Canada. Beaucoup d'entreprises des États-Unis ou même du Canada y déménagent leurs usines pour profiter de salaires considérablement inférieurs. Ce mouvement est appelé à prendre beaucoup d'importance dans les années à venir, et finalement à ralentir le jour où, grâce à leur prospérité, le niveau de vie des Mexicains se rapprochera du nôtre.

## *Le Japon*

Un de nos premiers voyages touristiques à longue distance fut celui du Japon. Plusieurs diplômés de l'Université de Montréal désiraient visiter l'exposition universelle d'Osaka. Le groupe était particulièrement nombreux et remplissait deux autocars. Une première surprise nous attendait au départ. Nous voyagions sur un avion d'Air France qui partait de Montréal et atterrissait à Tokyo après seize heures de vol, si je me souviens bien, en faisant escale à Anchorage en Alaska. En consultant une carte, nous avions l'impression de nous allonger beaucoup en passant par l'Alaska. Mais ce n'est pas une carte Mercator qu'il faut consulter, car celle-ci déforme les distances. En réalité, c'est un globe terrestre qui permet de constater que le chemin le plus court de Montréal à Tokyo passe par l'Alaska. Nous en avons été quittes pour descendre quelques heures à l'aéroport afin de nous délasser les jambes. Il faisait un soleil magnifique mais l'air était très frais en ce jour de juin, et à l'horizon se découpaient des montagnes couvertes de neige.

Nous ne savions pas trop ce qui nous attendait au Japon, vingt-cinq ans après la guerre impitoyable entre ce pays et les États-Unis. Dans quel état serait-il après les incessants bombardements subis par les villes de 1941 à 1945 ? Eh bien ! Nous avons trouvé un pays remis à neuf. Dans les grandes villes, les plus bombardées par les Américains, tout était reconstruit. Quant aux villes traditionnelles, avec leurs multiples et magnifiques temples anciens, elles n'avaient pas trop souffert de la guerre. Les Américains avaient eu le bon sens de les épargner.

À Tokyo, nous avons habité un hôtel ultra-moderne au centre-ville, avec une petite touche japonaise cependant. Nous avons goûté à la cuisine japonaise, délicieuse. Ailleurs, nous avons logé dans une auberge typiquement japonaise avec le personnel en kimono. Nous allions de surprise en surprise. Le personnel était d'une politesse et d'une sollicitude exemplaires. Nous avons couché sur des nattes étendues sur le sol et on nous avait prêté des kimonos. Dans cette auberge, nous sommes passés à un moment donné à côté d'une piscine intérieure de petite dimension (pour une ou deux familles), où se baignait à ce moment-là une famille complète : grands-parents, parents, quatre ou cinq enfants. Tout le monde complètement nu et cela à la vue de tout le monde qui passait dans le corridor. Autre pays, autres mœurs !

Le but principal de notre voyage était l'exposition internationale d'Osaka. Le voyage de Tokyo à Osaka s'est effectué en train ultra-rapide, le *Bullit*. Les Japonais ont, en effet, mis certains trains en service bien avant les Français avec leur TGV. J'ai vérifié la vitesse dans la salle à manger : 275 km à l'heure. Le train utilisait ses propres rails, ce qui lui permettait de ne pas s'arrêter et même de ralentir à peine quand il traversait les villes.

La campagne japonaise nous offrait des champs cultivés à perte de vue et très peu de forêts comme on peut en voir chez nous. Cela s'explique assez facilement. La superficie du territoire est relativement faible, compte tenu de l'importance de la population, ce qui a des répercussions sur les logements, en général très exigus, amenant l'économie du bois et autres matériaux. Cela influence aussi la diète japonaise, basée davantage sur les produits de la mer que sur ceux d'élevage. Le manque de sol, qui a été résolu en aplanissant au besoin quelques collines, a amené des

entreprises à tenter de reprendre du terrain sur la mer. À certains endroits, en effet, là où la profondeur de l'eau était faible, le remplissage a permis de gagner un peu de terrain. Partout, j'ai trouvé les Japonais d'une très grande douceur et politesse. Ce qui jurait avec l'opinion véhiculée à leur égard durant la guerre de 1940-1945.

Un brutal rappel de la guerre nous a bouleversés lors de la visite d'Hiroshima. Complètement détruite par une seule bombe atomique le 6 août 1945, tout a été reconstruit. Seul vestige de l'effroyable tragédie, un large parc au centre-ville laissé presque dans le même état de destruction, le tout complété par un grand musée qui rappelle de façon saisissante l'horreur de l'événement, les atroces souffrances de centaines de milliers de civils, dont certains sont morts sur le coup, alors que d'autres ont survécu pour mourir dans les années suivantes, victimes de maladies de type nouveau, caractéristiques de l'ère atomique.

On sait que quelques jours après Hiroshima, une autre ville japonaise, Nagasaki, a subi le même sort. Peut-être y aurait-il eu d'autres lâchers de bombe atomique si la guerre ne s'était pas terminée quelques jours plus tard. Pendant toute la durée de la guerre, la propagande américaine n'avait pas cessé d'insister sur la cruauté des troupes japonaises. Or, les Américains avaient réussi en quelques heures à faire presque autant de victimes que les Japonais en trois ans. Et des civils, par surcroît. Preuve que, dans une guerre, la barbarie n'est pas toujours du même côté. Le progrès, si on peut dire, c'est qu'on peut anéantir une ville de la dimension de Montréal en quelques minutes, avec une seule bombe. Heureusement que l'expérience atomique s'est arrêtée là.

En trois semaines, nous avons visité de nombreux temples magnifiques que, tout en favorisant la modernisation de leur pays, les Japonais ont eu



l'intelligence de conserver. Finalement, j'ai peu de choses à dire sur l'Exposition d'Osaka. Pour ceux qui ont vu celle de Montréal, la différence était mineure. Intéressante tout de même pour les amateurs d'inventions nouvelles. Quant au pavillon du Canada, il présentait les inévitables Iroquois en plus d'autres bricoles et nos castors...

On sera peut-être surpris de constater que ce que j'ai surtout retenu de l'exposition, c'est le comportement des Japonais. Qu'il s'agisse des enfants mais aussi des vieillards, la plupart visitaient les pavillons en groupes. Pour éviter les dérapages et les délais inutiles, ces derniers étaient identifiés par un article et une couleur, des casquettes jaunes, des foulards verts, des souliers gris, etc. Et ces groupes traversaient les pavillons et les salles presque au pas de course. Pas de temps de perdu !

Le voyage au Japon, c'est l'un des plus beaux que j'aie faits de ma vie. Le dépaysement y a contribué. Le pays a beau s'être totalement modernisé après la guerre, il reste que les coutumes japonaises peuvent être déconcertantes. Dans la cuisine, par exemple, la soupe n'est pas servie au début des repas mais juste avant le dessert. Dans les villes, les rues sont identifiées en japonais, évidemment, mais sans numéro sur les maisons. Tout ce que j'en dis remonte à trente-cinq ans. Peut-être est-ce différent aujourd'hui. On ne sait jamais... avec la mondialisation ! Mais je pense que la civilisation japonaise est assez forte pour se moderniser sans copier bêtement ce qui se fait ailleurs.

Cette opinion, cependant, j'aurais aimé la vérifier plus tard par un autre voyage, bien improbable. J'aurais peut-être compris comment les Japonais, vaincus par les États-Unis en 1945, se sont développés depuis lors au point de rivaliser avec eux et même, sous

certains aspects, de déclasser la suprématie américaine dans le domaine de l'automobile et de l'électronique.

### ***L'Europe de l'Est***

Un des voyages qui m'a beaucoup marqué, et également l'un des derniers que j'ai faits, concerne une région terriblement affectée par la Deuxième guerre mondiale, de 1939 à 1945.

Vu mon âge à l'époque, j'aurais pu être affecté par la conscription des jeunes Canadiens et aller au front avec l'armée canadienne. Je militais alors dans l'aviation. Comme tous les jeunes de ma condition, inscrits à l'université, j'ai pu faire reporter mon envoi au front à la fin de mes études. Or, le hasard a voulu que mes études se terminent en mai 1945, au moment même où l'armistice était entre les forces adverses.

Je n'en avais pas moins suivi attentivement toutes les péripéties de cette guerre à l'issue longtemps incertaine pour déboucher finalement sur la victoire alliée. Voilà pourquoi, quelque cinquante ans après la fin du conflit, ce voyage en Europe centrale, et dans plusieurs pays autrefois ennemis, m'intéressait vivement.

C'est en septembre 1994 que mon amie Thérèse et moi entreprenons un voyage de deux semaines dans ce que l'agence de voyage appelait l'« Europe de l'Est ». Il faut remarquer que cette expression est maintenant désuète et réfère à l'époque où ces pays faisaient partie de la zone soviétique d'après-guerre. En réalité, on n'a qu'à examiner une carte pour constater que les pays dont il est question : Hongrie, Pologne, Allemagne de l'Est et République Tchèque font partie de l'Europe centrale, auxquels il faut ajouter l'Autriche, qui n'a jamais été incluse dans la zone soviétique. Par contre, l'Europe de l'Est, c'est essentiellement, du point

de vue géographique, la Russie Soviétique ainsi que ses anciens satellites.

En fait, les pays que nous avons visités révèlent, après cinquante ans, les efforts déployés pour survivre à la terrible guerre 1939-45, tout en montrant, pour certains d'entre eux, des cicatrices qui n'ont pas fini de nous émouvoir. C'est ce que je voudrais décrire bien sommairement, hélas ! Ces pays, qui avaient connu l'occupation allemande et s'exposaient ainsi aux bombardements alliés, ont connu après la guerre l'occupation russe, ce qui n'a pas favorisé beaucoup leur reconstruction et leur développement. L'U.R.S.S. en avait plein les bras de sa propre reconstruction.

### ***Budapest***

Le point de chute de notre voyage, c'était Budapest, en Hongrie. Très belle ville constituée de deux parties : Buda et Pest, de part et d'autre du Danube. La promenade classique, c'est de traverser le fleuve (ici, on dirait « la rivière ») par le pont Saint-Marc qui sépare les deux parties de la ville et d'où l'on peut admirer les beaux édifices de part et d'autre. On trouve même à Budapest des vestiges de bains romains, ce qui témoigne de l'extension de l'Empire romain au moins jusque dans cette partie de l'Europe.

### ***La Pologne***

Par la suite, nous nous dirigeons vers la Pologne, en traversant la Slovaquie, mais sans nous y arrêter : c'est une région plutôt rurale. En Pologne, trois sites attirent notre attention, dont l'un à cause de son indéniable effet de choc.

D'abord, le fameux camp de concentration d'Auschwitz, site de l'extermination dans des fours crématoires d'innombrables juifs originaires de plusieurs pays d'Europe pendant la guerre de 1939-45. Certaines statistiques parlent de 1 500 000 victimes. On n'arrive pas à comprendre une telle barbarie en plein vingtième siècle.

Car on nous montre, dans une sorte de musée, des amoncellements de vêtements, de souliers, de chapeaux, de dentiers, de lunettes, de bijoux, de portefeuilles, de valises, accumulés dans d'immenses vitrines de verre, mais avec notre mentalité de Québécois, on n'arrive pas à croire que sur ces lieux, des Juifs de beaucoup de pays d'Europe aient pu être gazés et incinérés pour la simple raison qu'ils étaient Juifs, ou tziganes, ou homosexuels, ou handicapés...

Nous avons vu d'immenses hangars qui servaient de dortoirs. Les futures victimes, hommes, femmes et enfants, y étaient logées dans des conditions d'hygiène les plus élémentaires en attendant leur tour d'être exterminés. Les lieux que nous avons visités étaient un camp militaire désaffecté. Mais on avait construit tout près un autre bâtiment, plus vaste encore, pour le surplus de « candidats ». Les fours crématoires avaient beau fonctionner jour et nuit, les Nazis n'arrivaient pas à éliminer suffisamment vite les victimes.

Il convient d'ajouter que si Auschwitz est le plus célèbre des camps de concentration, il y en eut bien d'autres en Allemagne. En fait, Auschwitz était en Pologne occupée. Notre visite nous a fait prendre conscience de toute l'horreur de cette opération, qui n'a pas été un fait isolé mais s'est poursuivie jusqu'à la fin de la guerre et la défaite des Allemands. Quelle abomination, qu'on a presque oubliée, maintenant que

l'Allemagne est devenue un pays d'Europe respectable !

Si l'histoire nous donne des exemples de comportements atroces de certains peuples, comme cela a été le cas pour l'Allemagne sous le régime nazi, elle nous montre aussi la capacité des mêmes peuples à militer pour la paix. Pouvait-on imaginer, peu d'années après la dernière Guerre mondiale, que deux nations, l'Allemagne et la France, qui s'étaient fait la guerre à trois reprises en un siècle, en 1870, en 1914 et en 1939, allaient collaborer au maintien de la paix et graduellement harmoniser leurs politiques, dans le cadre des Nations Unies, au début du 21<sup>e</sup> siècle ? Il faut ajouter que cette collaboration a passé d'abord par des ententes d'ordre économique, comme la création de la Communauté du charbon et de l'acier en 1951. Par la suite, le mouvement s'est étendu à d'autres domaines et à d'autres pays pour aboutir, en 1965, à la Communauté économique européenne.

À Cracovie, nous avons visité, à quelques kilomètres de la ville, une mine de sel très fameuse. En descendant par l'ascenseur des anciens mineurs, nous avons découvert au fond de la mine une nef d'église avec ses autels, ses balustrades, ses colonnes, ses chandeliers même, afin d'éclairer cette grotte privée de toute lumière extérieure. Bizarre !

L'étape suivante était la capitale de la Pologne, Varsovie, ville où les Allemands avaient, pendant la guerre, réuni dans un quartier bien délimité des millions de Juifs. Ces derniers se sont révoltés à un moment donné, donnant prétexte aux Allemands pour dépouiller de leurs richesses les récalcitrants envoyés aux camps d'extermination. Nous avons sillonné les rues de Varsovie en autocar, mais la journée pluvieuse et le brouillard nous ont empêchés d'admirer à loisir ce qui nous semblait être de très beaux édifices. Le souvenir

qui me reste de Varsovie, c'est la grande quantité d'arbres, au point de donner l'impression que la ville avait aménagé des parcs un peu partout.

## ***Berlin***

De Varsovie, nous passons en Allemagne, en route pour Berlin. Il s'agit plus précisément de Berlin-Est, qui a échappé depuis plusieurs années à l'emprise de l'U.R.S.S. et s'est jointe à l'autre Berlin affranchie de l'occupation des Forces alliées. L'Allemagne, dont les principales villes avaient été saturées de bombes pendant la guerre, s'est depuis reconstruite au point de devenir de nouveau une puissance qui compte sur la scène internationale.

J'avais hâte de revoir Berlin, cette ville maintenant libérée, c'est-à-dire reconstituée de nouveau dans son intégralité, après avoir été divisée en deux pendant près d'un demi-siècle, après l'armistice de 1945.

J'avais visité Berlin bien longtemps auparavant, à la fin des années 70. En effet, lorsque j'étais jeune professeur à l'École des HEC, l'Association des universités allemandes m'avait invité à passer trois semaines à visiter l'Allemagne, toutes dépenses payées, accompagné de mon épouse. J'avais accepté avec plaisir, étant donné que ce serait au début de l'été et qu'on avait prévu de placer les enfants dans des colonies de vacances ou chez des parents.

En Allemagne, nous étions reçus par un guide qui allait nous accompagner durant tout notre séjour. La première partie se passait à Bonn, capitale provisoire de l'Allemagne. On nous a présenté la situation du pays, morcelé en quatre parties attribuées en 1945 aux quatre puissances victorieuses, les États-Unis, l'Angleterre, la France et l'U.R.S.S. La situation avait déjà évolué depuis la fin de la guerre. En pratique, il y avait deux

Allemagne : celle qui était contrôlée par la France, la Grande-Bretagne et les États-Unis d'une part, appelée l'Allemagne de l'Ouest, et celle qui était occupée par l'U.R.S.S., appelée l'Allemagne de l'Est. L'ensemble du pays avait été tellement bombardé durant la guerre, surtout les grandes villes, que la principale préoccupation après l'armistice avait été de rebâtir. En pratique, la tâche en revenait à deux puissances victorieuses, d'une part, les États-Unis, responsables de l'Allemagne de l'Ouest, et d'autre part, l'U.R.S.S., responsable de l'Allemagne de l'Est. Toutefois, la différence des richesses entre les deux entités était telle que la reconstruction de l'Allemagne de l'Ouest a procédé beaucoup plus rapidement que celle de l'Est.

De plus, les puissances occidentales se sont empressées d'aider à la reconstruction pour faire échec à une éventuelle tentation de l'Armée Rouge de poursuivre son avance vers l'Ouest, ce qui aurait pu la conduire à occuper tout le territoire allemand. De son côté, l'U.R.S.S. avait été tellement affectée lors de l'invasion allemande des années 1940 qu'après la victoire, sa priorité était de rebâtir son propre territoire, ce qui dépouillait d'autant son territoire d'occupation.

Avec les années, la différence des niveaux de vie entre l'Allemagne de l'Ouest et l'Allemagne de l'Est devint telle qu'il fut décidé d'ériger entre les deux entités un mur qui diviserait Berlin en deux, et d'interdire à tout prix le passage d'un secteur à l'autre à l'intérieur de la ville, ce qui contribua notoirement à accentuer la différence.

C'est comme si, à Montréal, un mur d'une dizaine de pieds de hauteur parcourait la ville le long du boulevard Saint-Joseph, interdisant toute forme d'échange de part de d'autre. Pas même le droit de visiter vos parents et amis de l'autre côté ! Le mur était gardé par des soldats armés qui n'hésitaient pas à faire

feu sur les fuyards. Plusieurs Allemands ont ainsi payé de leur vie leur tentative de « sauter la clôture ».

J'ai eu la chance de voir ce mur à deux reprises et d'être témoin, finalement, de sa disparition.

C'est au cours de mon premier voyage à Berlin, celui commandité par les universités allemandes à la fin des années 1970, que j'ai vu le mur pour la première fois. Notre guide nous a amenés, mon épouse et moi, auprès d'une petite porte dans le mur, en nous disant « *Vous pouvez traverser le mur en tant qu'étrangers mais je ne peux pas vous accompagner.* » Une fois rendus dans l'Allemagne de l'Est, nous avons été obligés de constater une différence radicale. D'abord, la circulation dans les rues était inexistante, comparativement aux rues achalandées de l'Allemagne de l'Ouest. Nous nous trouvions dans l'ancien cœur de Berlin avec les bâtiments importants : bâtiments gouvernementaux, cathédrale, grands magasins à rayons. D'abord, l'Assemblée nationale, le Reichstag, magnifique bâtiment mais sans toit, complètement vide, entouré de grands arbres qui avaient poussé depuis la fin de la guerre. Nous sommes entrés dans un grand magasin à rayons et avons parcouru les divers étages. Les tablettes étaient presque vides. Je me rappelle avoir vu, au rayon des vêtements pour hommes, sur une tablette de trois ou quatre mètres, deux ou trois chemises en vente.

La coupure de la ville a posé un problème pour le métro, dont une ligne passait de l'Ouest à l'Est et inversement. Comment faire pour éviter qu'un quidam entre dans le métro dans une station de l'Est et qu'il en descende dans une station de l'Ouest ? La solution fut drastique. Les rames de métro desservaient toutes les stations de l'Ouest et passaient tout droit sans s'arrêter aux trois stations de l'Est.



Une autre conséquence où la réalité dépassait la fiction concernait l'accès à la ville de Berlin à partir des autres grandes villes de l'univers. Ainsi, lors de mon premier voyage, nous n'avions pu passer par l'aéroport moderne accessible aux gros avions. Il nous avait fallu prendre un avion de type ancien, c'est-à-dire un quadrimoteur qui atterrissait en plein centre-ville, sur une piste qui n'était, en somme, que le réaménagement d'un boulevard urbain. On avait ainsi la surprise d'atterrir entre deux rangées de maisons !

Il faut ajouter que la différence d'attitude entre l'Ouest et l'Est, si manifeste à Berlin, on la retrouvait dans l'ensemble du pays, l'Allemagne de l'Est étant complètement séparée par une frontière infranchissable, patrouillée par des soldats de l'Allemagne de l'Ouest et d'autres de l'Allemagne de l'Est.

Tout a été bouleversé avec les changements amenés par l'arrivée au pouvoir de Gorbatchev en U.R.S.S. et la détente qui s'en est suivie dans tout l'empire soviétique. Les deux Allemagnes ont été réunies. Je fus en mesure de m'en rendre compte lors de mon deuxième voyage à Berlin en 1994. J'avais un point de vue privilégié à cet égard, puisque nous logions précisément dans ce qui avait été auparavant Berlin-Est. Du vingtième étage d'un hôtel flambant neuf, nous pouvions voir à perte de vue des édifices en construction. La disparité entre les deux Berlin était en train de se refermer. Quant au fameux mur, la trace en avait disparu, sauf une longueur d'une vingtaine de pieds conservée en souvenir dans un petit parc. Le rétablissement des communications avait permis de remettre en service toute la ligne du métro, qui s'arrête désormais aux stations naguère de Berlin Est.

J'ai senti le besoin de décrire un peu plus en détails les sentiments que m'a inspirés mon double passage à Berlin à une vingtaine d'années d'intervalle.

C'est quelque chose dont on n'a pas idée ici, nous, citoyens d'Amérique. Ainsi en sera-t-il de l'étape suivante, la visite de Dresde qui rappelle aussi un souvenir douloureux dont les auteurs sont non pas les Allemands ni les Russes mais leurs adversaires, les Britanniques, et accessoirement les Américains.

### *Dresde*

Cette ville est l'ancienne capitale du Royaume de Saxe, intégrée à l'Allemagne à la fin de la Première Guerre mondiale en 1918. C'est une ville qui, contrairement à la plupart des autres grandes villes allemandes, a échappé aux bombardements alliés pendant la dernière Grande guerre. Et cela pour deux raisons. D'abord parce que, située à l'extrême est de l'Allemagne, elle a été longtemps hors de portée des bombardements britanniques et américains, dont les bases étaient en Grande-Bretagne. Mais en 1945, des perfectionnements techniques permettaient désormais aux bombardiers de se rendre jusqu'à Dresde. Or, l'autre raison qui avait valu à Dresde d'être épargnée, c'est qu'elle était universellement considérée comme un joyau architectural et qu'elle ne pouvait être une cible militaire, puisqu'elle ne comportait à peu près pas d'industries. Voilà pourquoi, d'ailleurs, au début de 1945, des centaines de milliers de personnes, fuyant l'invasion de l'armée russe venant de l'Est, s'y étaient réfugiées.

Pourtant Churchill a décidé, contre l'avis de ses généraux, de s'attaquer à cette ville qui n'était pas préparée. Résultat : une nuit d'enfer pour les habitants et quelque 135 000 morts, principalement des civils. Un vrai scandale, même aux yeux des militaires les plus endurcis. La guerre allait se terminer quelques mois plus tard. C'est ainsi qu'ont été détruits totalement ou

partiellement de nombreux édifices somptueux : l'ancien palais royal, l'Opéra, la Bibliothèque, la Cathédrale, etc., en somme le centre-ville. On rapporte qu'une des excuses fournies par le « grand manitou » Winston Churchill, c'est que cela servirait de preuve que, désormais, pas un seul coin de l'empire ennemi n'était à l'abri des bombardements. On était loin de voir respectée la consigne suivie jusqu'alors d'épargner autant que possible les populations civiles. Les Alliés n'y étaient pas allés de main morte. Huit cents bombardiers quadrimoteurs, autant anglais qu'américains, avaient participé à l'attaque et avaient détruit un patrimoine incomparable en une seule nuit.

Lors de notre visite, cinquante ans plus tard, tout était reconstruit, ou presque. Nous avons donc pu admirer les chefs d'œuvre de l'art du XVIII<sup>e</sup> siècle. Restait à reconstruire la cathédrale. On avait pris soin de ramasser et de classer méthodiquement les pierres de l'édifice et de les placer sur une multitude d'étagères dans l'attente de la reconstruction.

Dresde n'est pas la seule ville allemande qui ait été bombardée. Toutes les grandes villes du pays ont eu leur tour, au fur et à mesure qu'elles devenaient accessibles aux flottes d'avions venant de l'Angleterre : Cologne, Francfort, Essen, Düsseldorf, Hambourg, Munich, Stuttgart, Kiel, Berlin, etc. La caractéristique de Dresde, c'est que ce n'était pas une cible militaire. C'est pourquoi certains ont parlé de bombardement de terreur. On estime d'ailleurs à 135 000 le nombre de victimes, ce qui dépasse de beaucoup tous les autres raids de l'aviation alliée, dont les objectifs comportaient toujours des objectifs militaires : usines de fabrication d'avions, de sous-marins ou de munitions, etc.

## *Prague*

Pour en revenir au programme de notre voyage, nous arrivons ensuite à Prague, considérée comme la perle de l'Europe centrale. C'est une magnifique ville sans prétention, autrefois capitale de la Tchécoslovaquie, maintenant capitale d'un pays plus restreint, la République tchèque, depuis que la Slovaquie a fait sécession. C'est une occasion de plus de constater que les frontières des pays de l'Europe centrale varient sans cesse d'une guerre à l'autre pour essayer d'épouser la répartition des populations et les découpages issus de traités de paix couronnant les guerres, comme celui de Versailles en 1919, à la fin de la Première guerre mondiale.

Plusieurs villes d'Europe centrale recèlent des trésors d'architecture préservés depuis l'époque où l'histoire en avait fait des capitales d'anciens empires. Par exemple, l'empire austro-hongrois a laissé des bâtiments magnifiques, palais royaux, opéras, bibliothèques, cathédrales. Les empires se font et se défont, mais les somptueux bâtiments qu'ils ont créés leur survivent. Par exemple, l'opéra de Vienne ne le cède en rien à la magnificence de l'opéra de Paris, même si Vienne n'a plus l'importance qu'elle avait lorsqu'elle était la capitale de l'empire austro-hongrois. Ainsi en est-il de la capitale de la Hongrie, Budapest.

Dans le cours d'un circuit comme celui-là, même très rempli de belles choses, on reste constamment sur son appétit quand on s'intéresse à l'histoire. Le Centre de l'Europe nous est moins connu que l'Ouest (France, Angleterre, Belgique, Espagne, etc.) mais il n'en est pas moins fascinant. C'est la rencontre de l'Orient et de l'Occident. Il faudrait y revenir. Pour moi, c'est trop tard, mais avis aux intéressés !

Je constate que mon appétit pour les voyages est insatiable. Car il y a aussi d'autres pays que j'aurais aimé visiter : la Turquie, le Vietnam, la Thaïlande, etc. Dire qu'à part le Japon, visité en 1970, et où j'aimerais retourner, il me reste toute l'Asie à visiter, de même que le Moyen-Orient et l'Australie. Il me faudrait une autre vie pour voir tout cela.



## **ANNEXES**





## ANNEXE I

### *Curriculum Vitae* abrégé de Roland Parenteau

#### Formation académique

1945	Licence en Sciences commerciales École des Hautes Études Commerciales.
1949	Diplôme de l'Institut d'études politiques Études universitaires à la Faculté de Droit de Paris.

#### Expérience professionnelle

1945-1947	Assistant de recherche École des Hautes Études Commerciales.
1949-1964	Chargé de cours, puis professeur en économie École des Hautes Études Commerciales.
1951-1955	Chargé de cours en économie Faculté des Sciences sociales, Université de Montréal.
1964	Directeur adjoint École des Hautes Études Commerciales.
1964-1968	Directeur général Conseil d'orientation économique du Québec.
1968-1969	Directeur fondateur Office de planification du Québec.

1969-1974	Directeur fondateur École nationale d'administration publique.
1974-1978 et 1983-1991	Professeur École nationale d'administration publique.
1978-1985	Professeur École des Hautes Études Commerciales.
1986-1991	Directeur général adjoint École nationale d'administration publique.
1991	Professeur émérite École nationale d'administration publique.

#### **Autres fonctions**

1961-1962	Président de l'Association canadienne des économistes.
1961-1963	Membre de l'exécutif de l'Institut canadien d'éducation des adultes.
1961-1964	Membre du Conseil d'orientation économique du Québec.
1962-1964	Conseiller économique auprès de l'Association professionnelle des industriels.
1963	Assistant de recherche à la Commission royale d'enquête sur les écarts de prix des denrées alimentaires.
1964 ...	Membre de l'Académie des lettres et des sciences humaines de la Société royale du Canada.

1970-1972 et 1974-1977	Membre du Conseil scientifique de l'École internationale de Bordeaux.
1972-1979	Membre du Conseil d'administration de <i>La Presse</i> .
1974-1985 et 1989-1992	Conseiller auprès de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) en évaluation de programmes (missions d'évaluation et de planification en Algérie, au Rwanda, au Bénin, au Sénégal, au Cameroun, en Tunisie et au Niger).
1976-1978	Secrétaire de l'Académie des lettres et des sciences humaines de la Société royale du Canada.
1976-1978	Membre du Conseil des arts du Canada.
1977-1978	Membre du Conseil d'administration de l'École nationale d'administration publique.
1978-1982	Membre du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (membre du comité des subventions concertées).
1978-1982	Membre du Conseil de rédaction de la revue <i>Canadian Public Administration/Administration publique du Canada</i> .
1981	Membre de la Commission de l'enseignement supérieur du Conseil supérieur de l'éducation.

## Distinctions

1985	Administrateur de l'année dans le secteur public. Attribué par l'Association des diplômés de l'École nationale d'administration publique.
1986	Médaille Vanier, décernée par l'Institut d'administration publique du Canada.
1993	Certificat de mérite de l'Institut d'administration publique du Canada à titre de « contributeur exceptionnel au groupe régional de Montréal ».
1994	Officier de l'Ordre national du Québec

## Communications

Nombreuses communications devant des sociétés savantes, des organisations professionnelles, des entreprises publiques et des groupes sociaux.

## Publications

Nombreuses contributions à des ouvrages collectifs, chapitres de volumes, articles de revue dans les domaines du *management* public, des politiques gouvernementales, des sociétés d'État (Hydro-Québec, SIDBEC, etc.), du rôle de l'État, de la planification économique et régionale, des indicateurs sociaux, de l'efficacité et l'efficience des entreprises publiques et de la concurrence dans le secteur public.

Une bibliographie extensive est disponible à la bibliothèque de l'ENAP<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://enap.quebec.ca/publications/personnel/rparenteau.html>

## Citations

- |           |   |
|-----------|---|
| 1979      | Sélectionné pour le <i>Who's Who in America</i> , 41 <sup>e</sup> édition   |
| 1986-1987 | Inclusion dans l' <i>Annuaire biographique de la francophonie</i> réunissant trois mille biographies abrégées de personnalités francophones du monde entier |
| 1986-2002 | Inclusion dans le <i>Canadian Who's Who</i> , University of Toronto Press   |



## ANNEXE II

### Famille de Roland Parenteau

<b>ROLAND PARENTEAU</b> et JEANNE D'ARC JULIEN	<b>Montréal, le 13 décembre 1921</b> Saint-Timothée, le 18 mars 1922, décédée le 12 juin 1989
<b>DANIELLE PARENTEAU</b> et JOHN COMFORT	<b>Paris, France, le 25 mai 1948</b> London, Ontario, le 12 mai 1953
Julie-Anne Parenteau- Comfort	Montréal, le 23 mars 1981
Sara Jeanne Parenteau- Comfort	Montréal, le 15 novembre 1982
Amélie Parenteau-Comfort	Montréal, le 19 janvier 1985
Noémi Parenteau-Comfort	Montréal, le 14 septembre 1987
<b>MICHEL PARENTEAU</b> et LOUISE CARIGNAN	<b>Montréal, le 12 décembre 1950,</b> <b>décédé le 12 décembre 2002</b> Champlain, le 23 juillet 1950
Luc Parenteau et Isabelle Poulin	St-Malachie, le 11 mai 1981 Saint-Georges, le 1 <sup>er</sup> novembre 1981  <i>Juliette Parenteau, Saint-Georges, le 6 mars 2008</i>
Marie Parenteau	St-Malachie, le 6 décembre 1982
Catherine Parenteau	St-Malachie, le 24 avril 1986
Samuel Parenteau	St-Malachie, le 18 juin 1988
<b>CLAUDE PARENTEAU</b> et GINETTE HUDON	<b>Ville Saint-Laurent, le 7 juin 1952</b> Baie-St-Paul, le 30 novembre 1950
Marie-Hélène Parenteau	Québec, le 27 juillet 1980
Jean-François Parenteau	Québec, le 22 octobre 1982

<b>JEAN-LUC PARENTEAU</b> et JANE DOW	<b>Montréal, le 15 septembre 1953</b> Singapour, le 6 juin 1954
Thomas Parenteau	Québec, le 31 décembre 1977
Alélia Parenteau	Québec, le 6 avril 1980
et SYLVIE CLOUTIER	La Malbaie, le 21 juillet 1954
Gabriel Cloutier-Dion	La Malbaie, le 22 juillet 1981
<b>DOMINIQUE PARENTEAU</b> et PIERRE BOULET	<b>Montréal, le 18 mars 1958</b> Verdun, le 25 décembre 1961
Simon Parenteau-Boulet	Montréal, le 19 septembre 1991
Mathieu Parenteau-Boulet	Laval, le 27 mars 1995
<b>ÉRIC PARENTEAU</b> et CAROLE BERGERON	<b>Montréal, le 22 avril 1961</b> Alma, le 5 septembre 1960
Peilan Bergeron-Parenteau	République populaire de Chine, le 2 sept. 1996
Alice Bergeron-Parenteau	République populaire de Chine, le 27 sept. 1999
Bao Bergeron-Parenteau	Danang, Vietnam, le 12 mars 2002



### ANNEXE III

Mémo du premier ministre Jean Lesage  
à Roland Parenteau, directeur du Conseil d'orientation économique, en  
prévision du Discours du trône de 1965.

CABINET DU PREMIER MINISTRE  
PROVINCE DE QUÉBEC

DATE ..... 15 novembre 1965 .....

MEMO POUR M. .... Roland Parenteau .....

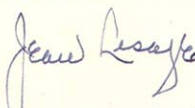
DE: ..... Premier Ministre .....

PERSONNEL & CONFIDENTIEL

Voulez-vous commencer à rédiger des notes que je pourrai inclure dans le discours que j'aurai à prononcer au début de la prochaine session, à l'occasion du débat sur l'Adresse en réponse au discours du Trône, et dans lequel j'aurai à traiter des activités des divers secteurs de l'administration provinciale.

Vous voudrez bien aussi me faire part, d'ici la fin du présent mois, de vos suggestions quant à quelques sujets qu'il y aura lieu de mentionner dans le discours du Trône qui sera lu par Son Excellence le Lieutenant-Gouverneur, à l'ouverture de la session.

Le Premier Ministre



(Conseil d'Orientation économique du Québec)



## ANNEXE IV

---

Transcription d'un article de Michel David paru dans *Le Soleil* du 6 juillet 1985, mettant en évidence l'influence de Roland Parenteau et ses collègues dans la *Révolution tranquille* et le virage économique du Québec.

---

Parenteau, Parizeau et les autres

### Au cœur du grand virage économique

Par Michel David

*« Un matin, j'ai reçu un téléphone de Jean Lesage, que je ne connaissais pas, et qui me demandait si j'accepterais d'être membre du conseil d'orientation économique que son gouvernement voulait créer. »*

Roland Parenteau a décidé d'accepter l'invitation du nouveau premier ministre du Québec. C'était en 1960.

À 38 ans, il enseignait aux Hautes Études Commerciales, à Montréal, où il faisait partie, avec des gens comme Jacques Parizeau et Pierre Harvey, du petit groupe d'économistes nationalistes qui gravitait autour de François-Albert Angers.

Mais tandis qu'Angers était plutôt conservateur et un farouche défenseur de l'entreprise privée, ses disciples étaient très impressionnés par les expériences de planification de la France d'après-guerre et favorables à une intervention beaucoup plus importante de l'État dans le développement économique.

Ces universitaires des HEC, comme ceux de la faculté des sciences sociales de Laval, se rencontraient, au cours des années 50, dans le cadre de l'Institut canadien des affaires publiques. Il y avait aussi des gens du Parti libéral et du mouvement syndical. Cette petite « intelligentsia » comptait peut-être une cinquantaine de personnes qui formaient le cœur de l'opposition au régime Duplessis.

C'est essentiellement sur eux que Jean Lesage allait s'appuyer pour mettre en branle le mouvement de réforme qui allait transformer le Québec de fond en comble et donner naissance à la plupart des sociétés d'État que nous connaissons aujourd'hui : Société générale de financement (SGF), Hydro-Québec, Caisse de dépôt, SIDBEC, SOQUEM, etc.

Roland Parenteau est moins connu du grand public que ceux qui ont choisi la vie politique par la suite, comme Jacques Parizeau ou Claude Morin. Mais avec d'autres comme Michel Bélanger et André Marier, il a été au cœur de « la Révolution tranquille ».

À l'époque, c'est même lui qui avait recruté son collègue Parizeau, aux HEC, pour lui confier le dossier de la sidérurgie. Jean Lesage avait été tellement impressionné par cette nouvelle recrue qu'il en avait fait son conseiller spécial.

### ***Partir de rien***

*« En juin 1960, il n'y avait aucun économiste au gouvernement, raconte M. Parenteau. Il y avait bien un bureau de recherche économique au ministère de l'Industrie et Commerce mais il était composé essentiellement de géographes qui faisaient l'inventaire des richesses naturelles.*

*La fonction publique était complètement passive, poursuit-il, il y avait des fonctionnaires et des sous-ministres, mais c'étaient en général des techniciens qui géraient le patrimoine et les terres et forêts, sans se préoccuper du développement économique. Au ministère des Mines, la langue de travail était l'anglais et les fonctionnaires étaient au service des grandes compagnies. »*

En ressuscitant l'ancien conseil économique créé par Adélard Godbout en 1944, mais que Duplessis avait laissé tomber en désuétude, Lesage voulait pallier à ces lacunes. Il lui donnait le double mandat d'élaborer un vaste plan de développement pour le Québec et de faire des recommandations ponctuelles au gouvernement.

Le volet planification n'a jamais abouti. L'Office de la planification et de développement (OPDQ), qui a pris la relève du conseil en 1968 n'a d'ailleurs pas eu plus de succès. Roland Parenteau, qui en a été le premier président, le reconnaît d'emblée : *« Après 20 ans, on a beaucoup d'études dans tous les domaines, mais toujours pas de plan cohérent ».*

En revanche, le conseil d'orientation économique a été à l'origine, ou associé de très près, à la création de toutes les sociétés d'état dans les années 60.

### ***Francophones d'abord***

Faute de plan directeur et en l'absence d'une fonction publique compétente, toute la période peut sembler marquée au signe de l'improvisation.

*« Tout ça s'est fait en amateur, reconnaît Roland Parenteau, mais il y avait une sorte d'intuition là-dedans. Quand on étudie ça après coup, on voit que c'étaient tous des projets qui visaient à stimuler le*

*développement économique mais surtout que ça se fasse par des Québécois. »*

*« C'est ça qui a amené le gouvernement à créer des sociétés d'État, poursuit-il. On aurait pu demander à des entreprises étrangères de venir s'installer au Québec en fournissant la moitié de l'investissement, comme on le fait maintenant. Mais à l'époque, l'idée était qu'il y avait seulement le gouvernement qui pouvait s'assurer que ce soient les francophones qui dirigent. »*

Dans le cas de SIDBEC, on a poussé l'application de ce principe jusqu'à nommer président l'ancien directeur du Devoir, Gérard Filion, qui ne connaissait strictement rien à la sidérurgie. Pour avoir un minimum d'expertise, *« on a supplié les Belges de venir, simplement parce qu'ils étaient des francophones »*.

*« La nationalisation de l'électricité, c'était la même chose, affirme Roland Parenteau. Tout le monde dit : il fallait distribuer de l'électricité à bon marché et l'utiliser pour stimuler le développement. Mais c'était pas ça l'important; c'était de mettre des francophones à la tête de la Shawinigan Water and Power, de la Gatineau Power, de la Southern Canada Power, etc. »*

La réaction des financiers anglo-saxons de la rue Saint-Jacques, qui n'ont pas voulu avancer les \$300 millions nécessaires à la nationalisation, a d'ailleurs été un élément important dans la décision de créer la Caisse de dépôt.

### ***L'économiste Roland Parenteau***

Bien sûr, le Québec a voulu prendre le gouvernement fédéral de vitesse en créant son propre régime de rentes, mais en le doublant d'un fonds

actuariel, le gouvernement s'est dit : dorénavant, on va avoir notre propre source de fonds.

## ***Bilan***

Vingt-cinq ans après la *Révolution tranquille*, les sociétés d'État sont en procès et on parle de privatisation.

*« La Révolution tranquille comme n'importe quelle révolution, ça ne peut pas durer indéfiniment, reconnaît Roland Parenteau. Autant je suis favorable à ce que le gouvernement crée des sociétés d'État, autant il doit se réserver le droit de les supprimer quand ce n'est plus nécessaire. »*

Il rappelle cependant une vérité : *« aucune société d'État n'a été créée au Québec dans un but de rentabilité. On juge aujourd'hui sur la base de critères « économiques » des sociétés qui ont été créées pour des objectifs « sociaux et politiques ».*

Les Canadiens-français dont on disait qu'ils étaient « nés pour un petit pain » et pour les « peanuts shops », ont prouvé qu'ils pouvaient faire « des grosses affaires ».

*« Je ne sais pas si l'étude est possible, mais je serais curieux de voir l'effet que ces initiatives gouvernementales ont eu sur le regain d'entrepreneurship qu'on voit actuellement au Québec. Et je suis prêt à faire l'hypothèse qu'il y a une relation de cause à effet »* conclut Roland Parenteau.





## ANNEXE V

**HOMME DU MOIS**  
dans la revue **COMMERCE** d'avril 1966

# commerce

AVRIL 1966/SOIXANTE CENTS

L'HOMME DU MOIS:

**ROLAND  
PARENTEAU**

*Directeur général*

*Conseil d'Orientation économique du Québec*

DANS CE NUMÉRO:

**La Société Générale  
de Financement  
du Québec**

**Les Canadiens français  
au Conseil économique**

**Le consommateur  
de langue française**

**Les aspects humains  
de la direction**

**Les Etats-Unis vs  
le Canada**





## **ANNEXE VI**

---

Allocution de M. Pierre Decelles, directeur, lors de l'attribution du titre de Professeur émérite à Roland Parenteau, École nationale d'administration publique, 1991.

---

### **Roland Parenteau, professeur émérite**

Votre choix comme professeur émérite était, comme l'on dit aujourd'hui, incontournable : depuis la fondation de l'ENAP, en 1969, jusqu'à aujourd'hui, nul n'a sans doute exercé autant d'influence que vous, sur la vie de notre École : successivement, vous en avez été le directeur fondateur, donnant à l'institutions son impulsion initiale et l'orientation qui est encore la sienne aujourd'hui; vous y avez ensuite poursuivi une carrière académique brillante comme professeur et chercheur et vous avez même accepté d'assumer à nouveau des responsabilités administratives comme directeur général adjoint et comme directeur général par intérim; dans ces diverses fonctions, vous avez toujours été très présent au développement d'une École que vous aviez créée un peu à votre image, visant à allier efficacité et service au public, réalisme économique et sens social, approche scientifique et pratique.

Mais ce titre de professeur émérite veut aussi souligner les multiples talents dont vous avez fait preuve au cours d'une carrière remarquablement polyvalente : vous faites partie de cette grande génération d'économistes qui, dans la tradition des Esdras Minville, des Édouard Montpetit et des François-Albert Angers, a sensibilisé les Québécois à l'importance du développement économique et coopératif dans les

années 50; vous avez, à votre façon, contribué au lancement de la *Révolution tranquille* en compagnie de cette *intelligentsia* qui fréquentait les réunions de l'Institut canadien des affaires publiques dans les Laurentides et qui comprenait des personnages aussi marquants et divers que Gérard Pelletier, Jean Marchand, Claude Ryan, Pierre Elliot-Trudeau ou Jacques Parizeau; vous avez ensuite joué un rôle important dans le développement remarquable de l'État québécois, dans les années 60, en participant aux grandes opérations de planification et d'aménagement du territoire; vous avez consacré ces vingt dernières années à former les cadres de notre administration publique, à analyser avec l'objectivité de l'universitaire les qualités et les faiblesses de cette machine gouvernementale que vous aviez contribué à créer. Vos fonctions de professeur et de chercheur vous ont permis de jouer un rôle discret mais toujours apprécié de conseiller, certains diraient même d'éminence grise, dans de nombreux organismes publics et parapublics. Vous avez ainsi accompli un parcours très riche, marqué de nombreux rebondissements, dont je rappellerai maintenant les principales étapes.

Je mentionnerai d'abord que vous vous destiniez aux affaires lorsqu'au terme de vos études aux HEC, le directeur Esdras Minville vous propose un poste de professeur en économie, proposition que vous acceptez et qui vint modifier toute l'orientation de votre vie. Après des études à l'Institut d'études politiques et à la Faculté de droit et sciences économiques de Paris, vous vous retrouvez donc, en 1949, professeur aux HEC pour une période de quinze ans. Quinze années fertiles en expérience où vous donnez un enseignement très collé à la réalité québécoise, vous intéressant à des sujets comme le crédit, les investissements étrangers, la coopération. Vous écrivez de nombreux articles, notam-

ment dans l'*Actualité économique*; vous participez à diverses émissions d'éducation économique; vous collaborez aussi aux travaux de la Commission Tremblay où vous présentez une étude sur les inégalités économiques entre les provinces canadiennes; avec Jean-Paul Lefebvre, vous publiez même un livre sur le budget familial intitulé : *Comment joindre les deux bouts?*

En 1964, nouveau tournant dans votre carrière : alors que vous venez d'être nommé directeur adjoint des HEC, on vous propose le poste de directeur général du nouveau Conseil d'orientation économique du Québec, ce qui vous amène à conseiller le gouvernement sur des dossiers importants comme celui de la nationalisation des compagnies d'électricité et la création de plusieurs sociétés d'État. Les questions de disparité régionale vous ont toujours intéressé; vous acceptez en 1968 le poste de directeur fondateur de l'Office de planification du Québec. L'administration publique a besoin de cadres bien formés; à l'instigation de Roch Bolduc et de Pierre Martin, vous acceptez de mettre sur pied une nouvelle école. En 1969, « *l'inauguration de l'École nationale d'administration publique marque la réalisation d'un rêve caressé depuis fort longtemps par tous ceux que préoccupe l'efficacité des administrateurs publics* », comme vous le déclarez alors, et vous définissez déjà les grandes lignes de ce que sera cette École, insistant sur les motivations des candidats, la pluridisciplinarité de l'enseignement, l'expérience pratique des professeurs et le réalisme à cultiver chez les étudiants mais aussi sur l'importance de la recherche. À mi-chemin entre l'ENA française et la *Business School* américaine, l'ENAP aura sa personnalité originale et sera rattachée à l'Université du Québec dont les structures souples vous

conviennent tout en permettant une certaine distanciation critique vis-à-vis des gouvernements en place.

## **ANNEXE VII**

### **Prix Roland Parenteau**

Le PRIX ROLAND PARENTEAU a été créé en 1991. Il est attribué à l'étudiante ou l'étudiant qui a obtenu la meilleure moyenne cumulative à la maîtrise, option pour gestionnaires.

Les récipiendaires ont été :

2007 : Madame Nathalie Parent  
2006 : Monsieur Daniel Pelletier  
2005 : Monsieur Marc-André Dowd  
2004 : Monsieur Luc Roberge  
2003 : Madame Marie-Josée Charbonneau  
2002 : Monsieur Claude-Michel Gagnon  
2001 : Madame Brigitte Roy  
2000 : Monsieur Gilles Favreau  
1999 : Madame Mona Mercier  
1998 : Monsieur Jacky Tremblay  
et Madame Rachel Laperrière  
1997 : Madame Diane Tremblay  
1996 : Monsieur Pierre Joron  
1995 : Monsieur Jean-Marc Sauvé  
1994 : Madame Carole Urbain  
et Madame Rachel Corneille  
1993 : Monsieur Alain Major  
1992 : Madame Marguerite Cardin  
1991 : Monsieur Alain Bergeron





## ANNEXE VIII

### **Les Insolences d'une caméra, souvenir de Roland Parenteau**

J'aimerais raconter un incident peu banal, qui n'a rien à voir avec mon activité professionnelle et qui nous est arrivé à mon épouse et à moi, en janvier 1962. J'étais à Québec pour participer à une réunion d'affaires et j'étais accompagné de Jeanne d'Arc qui ne détestait pas s'éloigner quelque peu de la routine quotidienne de temps en temps. Je l'invite, le soir venu, à souper avec moi dans un restaurant bien connu, sur la Grande-Allée, Le Laurier.

Le restaurant était presque vide et on nous avait installés à une table pour quatre personnes. Nous attendions d'être servis et nous trouvions l'attente un peu longue, étant donné la faible clientèle. Survient alors une personne que je reconnaissais vaguement pour l'avoir entrevue à la télévision. Il s'assoit à notre table sans demander la permission et engage la conversation. Son sans-gêne nous mettait mal à l'aise mais la situation s'est davantage corsée quand un deuxième personnage s'est installé sur la quatrième chaise et s'est mis à discuter avec l'autre.

Pris par surprise, nous nous demandons, Jeanne d'Arc et moi, comment nous débarrasser de ces individus importuns étant donné qu'il y avait plusieurs tables libres. Survient alors un troisième larron qui s'empare d'une chaise et vient aussi s'asseoir à notre table.

A bout de patience, Jeanne d'Arc se lève brusquement et dit : « Gardez la table! Nous, on va s'asseoir ailleurs ». C'est alors que le réalisateur de télévision s'approche de nous et dit : « Merci d'avoir participé à

l'émission de télévision LES INSOLENCES D'UNE CAMÉRA. » Ce qui eut pour effet évidemment de nous ramener le sourire. L'émission a passé à quelques reprises sur le petit écran mais je n'ai malheureusement jamais eu l'occasion de la voir.

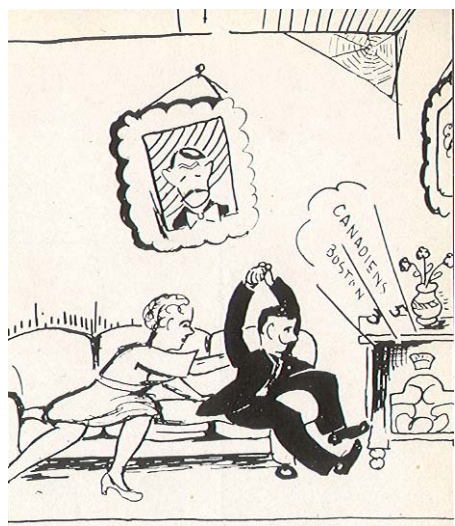
*Roland Parenteau*

## ANNEXE IX

### Caricatures pour *Le Caducée*

Lorsqu'il était étudiant à l'École des Hautes Études Commerciales, Roland Parenteau illustre de ses caricatures le journal de l'école, *Le Caducée*, dont le directeur était Jacques Hébert. Voici quelques extraits de l'album-souvenir de fin de promotion 1944-1945. L'un rappelle que les étudiants, quoiqu'exemptés de participer à la guerre, devaient s'entraîner dans l'armée de réserve. Aux pages suivantes, deux autres illustrent la page des « mondanités » et un quatrième se moque des discussions plus qu'animées du Conseil étudiant.









## Au sujet de l'auteur

ROLAND PARENTEAU fut le fondateur et premier directeur de *l'École nationale d'administration publique* où plusieurs hauts fonctionnaires du Québec ont complété leur formation en gestion des affaires publiques.

Roland Parenteau est né à Montréal, en 1921, dans une famille modeste du quartier maintenant appelé *Petite Patrie*. Il était le deuxième d'une série de quatre garçons, plus tard suivie de deux filles. Roland fit son cours classique à l'*Externat Saint-Sulpice*, maintenant *Collège André-Grasset*.

Venu le temps de choisir une voie universitaire, la plupart des finissants du cours classique à cette époque devenaient prêtres, médecins, avocats ou notaires, ou encore ingénieurs. Intéressé au développement économique du Québec et même s'il ne savait pas encore comment il y contribuerait, Roland se dirigea vers *l'École des hautes Études Commerciales*. Il s'intéressa particulièrement à la science économique et fut engagé comme professeur dès la fin de ses études à *l'Université de Montréal* en 1945. Il était cependant entendu qu'il allait devoir se spécialiser en France dès

que les difficultés de l'après-guerre rendraient les choses plus faciles. Peu après son mariage à Jeanne d'Arc Julien en 1947, il se rendit à Paris avec son épouse pour une spécialisation de deux ans. Malgré les rationnements de toute sorte, leur séjour fut « difficile mais exaltant » selon les mots de Roland, ponctué d'excursions touristiques effectuées dans la plus grande économie. Danielle, leur premier enfant, est née à Paris, en mai 1948.

De retour à Montréal en 1949, Roland Parenteau contribua à développer l'enseignement de la « science économique » à son *alma mater*, l'*École des Hautes Études Commerciales*, sous la direction de François-Albert Angers. Les années '50 étaient un temps de grande ébullition dans la société *canadienne-française*, comme on disait à l'époque. Les intellectuels voulaient secouer le carcan du gouvernement Duplessis, « caractérisé par un régime ultra-conservateur, anti-syndical et corrompu » selon les mots même de Roland Parenteau, et faire accéder le Québec à une société plus ouverte et plus moderne. Soucieux de partager ses connaissances et ses réflexions sur le développement économique, non seulement avec les universitaires mais avec la population générale, Roland fit d'innombrables exposés et conférences pour des syndicats, des associations patronales, des sociétés, des clubs sociaux, des institutions de toutes sortes. Sans parti pris politique, il cherchait à contribuer à l'éveil de toutes les couches de la société pour un meilleur contrôle des ressources naturelles et des décisions économiques. Il participa à de nombreuses initiatives d'éducation populaire à la radio et la télévision de *Radio-Canada*. Il fut fréquemment invité au célèbre « *Point de mire* » animé par René Lévesque alors que ce dernier était encore journaliste. Il publia aussi de nombreux articles, fut rédacteur de la revue *L'actualité économique* et collabora à *Cité libre*.



En 1960, quand le gouvernement libéral prit le pouvoir au Québec avec le slogan « *Maîtres chez nous* », le premier ministre Jean Lesage fit appel à Roland Parenteau pour animer le *Conseil d'orientation économique du Québec*, qui par la suite recommanda la création de la *Société générale de financement* (SGF) et appuya la nationalisation de l'électricité. Roland Parenteau fut nommé directeur du Conseil en 1964 et déménagea à Québec. Il conseilla le premier ministre lors de la création de la *Caisse de dépôt et de placement*. Durant la dernière partie de cette décade, il travailla à un projet d'*Office du plan*, organisme de planification coordonnée pour l'ensemble des actions gouvernementales, en collaboration avec les secteurs décisifs de la société mais le projet ne prit jamais l'envol souhaité, faute de volonté politique et compétition entre les divers ministères.

En 1969, Roland Parenteau fut chargé par le gouvernement de créer *L'École nationale d'administration publique* (ÉNAP) pour donner une formation universitaire en gestion publique aux fonctionnaires en place avant qu'ils n'accèdent à des postes de commande. Il en fut enchanté car ce sujet l'intéressait depuis un bon moment et parce que l'enseignement l'a toujours passionné. Ses contacts avec les fonctionnaires pendant ses années au gouvernement lui donnaient une bonne idée des besoins de formation et il put donner l'orientation désirée au programme, en collaboration avec le directeur des études, André Gélinas. Le programme fut axé sur la multidisciplinarité et sur la solution des problèmes concrets rencontrés dans les divers ministères. Durant les années '70, les collaborations aux médias se firent moins fréquentes, mais les contributions aux colloques, congrès, conseils d'administration, revues et livres s'accrochèrent. Pendant ces années de création et de direction de l'ÉNAP, la famille

était installée à Québec, sauf Danielle qui avait un emploi à Montréal et Michel, engagé à l'Arche en France. Claude et Jean-Luc firent leurs études supérieures à Québec et se fixèrent dans la région par la suite. C'est aussi durant ces années que commencèrent les délégations et missions internationales, parrainées par l'*Agence canadienne d'action internationale* (ACDI).

En 1978, Roland Parenteau accepte une invitation pressante de l'*École des Hautes Études Commerciales* (HÉC) de l'*Université de Montréal*, où il avait commencé sa carrière. Il s'agissait d'un poste de professeur à plein temps, assorti d'une mission d'enseignement au *Département de perfectionnement en gestion des entreprises* en Algérie, qu'il connaissait déjà. Cette mission fut suivie de plusieurs autres missions d'évaluation en Afrique francophone et d'une au Brésil. Retour à Montréal de la famille qui ne comptait plus comme jeunes que Dominique et Éric. Jusqu'en 1985, année où il prit sa retraite définitive des HÉC, Roland développa l'enseignement du *management public*, la recherche et les publications dans le même domaine, dans cette institution préalablement surtout consacrée à la gestion privée. Un événement marquant de cette période fut un colloque réunissant les gestionnaires d'importantes sociétés gouvernementales, incluant l'*Office de radiodiffusion du Québec*, *Air Canada*, la *Société générale de financement* (SGF) la *Société des alcools du Québec*, et plusieurs autres.

En 1984, Roland Parenteau enseigne à la fois à l'*École des Hautes Études Commerciales*, où il passe au régime mi-temps, et à l'*École nationale d'administration publique*, où il revient, mais cette fois à l'établissement de Montréal. En 1986, il est nommé directeur adjoint de l'ÉNAP. Quand le directeur quitte un an plus tard, Roland doit assurer l'intérim, lequel se

prolonge plus qu'il n'aurait désiré. Comme il le dit lui-même, c'est l'enseignement et la communication sous toutes les facettes qui le passionnent, plutôt que l'administration. Au cours de ses dernières années à l'ÉNAP, il a coordonné les travaux d'une vingtaine d'auteurs pour aboutir à un imposant volume de 640 pages en 27 chapitres sur le *management public*.

Roland Parenteau fut membre de la *Société royale du Canada* à partir de 1964. Il fut invité en 1990 à recevoir l'*Ordre du Canada* mais refusa à cause de la confusion et de l'incertitude générées par les événements de Meech. Il fut reçu Officier de l'*Ordre national du Québec* en 1994.

A propos du caractère de Roland Parenteau, M. Gérard Parizeau disait en le présentant à la *Société royale du Canada* : « C'est un calme qui a des audaces intellectuelles, un sage qui a des idées personnelles, un homme qui veut certaines choses pour le bien commun et qui les réalisera en comptant avec le temps. Ces choses, il les étudiera d'abord avec soin, puis il les couchera sur le papier dans un style clair, précis, pas du tout fleuri, mais direct. Il les mettra à la disposition de ceux qui prennent les décisions, après les avoir exposées sans autre intervention personnelle que la précision de sa pensée. »



## **Communiquer avec l'auteur**

Adresse électronique

[contact@manuscritdepot.com](mailto:contact@manuscritdepot.com)

*Page personnelle de Roland Parenteau  
sur le site de la Fondation littéraire Fleur de Lys*

<http://www.manuscritdepot.com/a.roland-parenteau.1.htm>













## **Édition écologique**

L'édition en ligne sur Internet contribue à la protection de la forêt parce qu'elle économise le papier.

Nos livres papier sont imprimés à la demande, c'est-à-dire un exemplaire à la fois suivant la demande expresse de chaque lecteur, contrairement à l'édition traditionnelle qui doit imprimer un grand nombre d'exemplaires et les pilonner lorsque le livre ne se vend pas. Avec l'impression à la demande, il n'y a aucun gaspillage de papier.

Nos exemplaires numériques sont offerts sous la forme de fichiers PDF. Ils ne requièrent donc aucun papier. Le lecteur peut lire son exemplaire à l'écran ou imprimer uniquement les pages de son choix.

<http://manuscritdepot.com/edition/ecologique.htm>



*Achevé en*

Octobre 2008

*Édition et composition*

Fondation littéraire Fleur de Lys inc.

Adresse électronique

[contact@manuscritdepot.com](mailto:contact@manuscritdepot.com)

Site Internet

[www.manuscritdepot.com](http://www.manuscritdepot.com)

*Imprimé à la demande au Québec à compter de*

Octobre 2008





Chez moi, à huit heures du matin, le téléphone sonne : « *M. Parenteau, c'est Jean Lesage qui parle. Est-ce que vous seriez intéressé à devenir membre du Conseil d'orientation économique que nous venons de réformer? Nous aurions besoin d'un bon économiste.* »

Voilà comment Roland Parenteau raconte le début de sa collaboration avec le gouvernement du Québec en 1960. Professeur à l'*École des hautes études commerciales*, et largement impliqué en éducation populaire, il était heureux de collaborer avec l'« équipe du tonnerre » qui voulait réaliser le slogan « Maîtres chez nous ! ». En 1964, il devint directeur de ce Conseil relevant du premier ministre, ce conseil qui recommanda la création de la *Société générale de financement* (SGF) et appuya la nationalisation de l'électricité.

En 1969, Roland Parenteau fut chargé par le gouvernement de créer l'*École nationale d'administration publique* (ÉNAP) pour donner une formation universitaire en gestion publique aux fonctionnaires en place avant qu'ils n'accèdent à des postes de commande. Après plusieurs années comme directeur, Roland Parenteau revint à l'enseignement au campus de Montréal de cette même institution, aussi bien qu'à l'*École des hautes études commerciales*.

En plus de ces activités, Roland Parenteau raconte ses souvenirs de jeunesse, son choix de carrière, surprenant pour l'époque, les restrictions de l'après-guerre lors des études en France, son enseignement universitaire et son extraordinaire implication en éducation populaire. Il nous parle de ses missions à l'étranger, de ses voyages et de sa famille.

M. Gérard Parizeau décrit le caractère de Roland Parenteau en le présentant en 1964 à la *Société royale du Canada* : « *C'est un calme qui a des audaces intellectuelles, un sage qui a des idées personnelles, un homme qui veut certaines choses pour le bien commun et qui les réalisera en comptant avec le temps* ». Cette prophétie s'est bien réalisée.



*Fondation littéraire Fleur de Lys*

Le premier éditeur libraire francophone  
à but non lucratif en ligne sur Internet  
[www.manuscritdepot.com](http://www.manuscritdepot.com)

ISBN 978-2-89612-258-5