



# Péjouer pour transformer

## L'action directe non violente<sup>1</sup>

Occuper les toilettes de l'aéroport Pierre-Elliott-Trudeau, faire croire à Pierre-Karl Péladeau qu'on détient suffisamment d'actions pour prendre le contrôle de sa compagnie, décorer la pelouse de Paul Martin d'une multitude de flamants roses. Petite leçon de militantisme pour gens très sérieux.

**François Labbé,**  
formateur en alphabétisation et agent de liaison au Regroupement des auberges du cœur du Québec

L'approche radicale de Saul Alinsky, ou «l'action directe non violente<sup>2</sup>», a fortement marqué l'organisation communautaire en Amérique du Nord et même en Europe pendant les années 60 et 70. Elle a fait école en présidant à la formation de certains des organisateurs les plus réputés des États-Unis, tels que Shel Trapp et Gale Cincotta<sup>3</sup>. Plus près de nous, elle a influencé des mouvements de désobéissance civile comme SAAMI. Le but de cet article est de faire découvrir, ou redécouvrir, cette approche, puis de tracer des liens entre elle et nos pratiques actuelles d'alphabétisation populaire.

### Radical, révolutionnaire et agitateur

Né dans un quartier pauvre de Chicago, Alinsky étudie d'abord l'archéologie, puis la sociologie. Pendant les années 30, il travaille surtout avec les délinquants. Sa première expérience d'organisateur social<sup>4</sup> se déroule lors de la Dépression: il dresse pour des étudiants affamés une liste de snack-bars où il est possible de manger... puis de partir sans payer! Il participe à la création du CIO, l'un des plus grands syndicats ouvriers des États-Unis, mais le syndicalisme ne le passionnera jamais. Il révèle son génie à la fin des années 30 en œuvrant dans les ghettos ethniques de Chicago, déchirés par la pauvreté, l'insalubrité, le racisme, l'intolérance et l'injustice. Ses militants et lui affrontent les meneurs politiques et économiques locaux.

<sup>1</sup> Ce regroupement rassemble des maisons d'hébergement qui s'adressent aux jeunes de 12 à 30 ans. Pour plus d'information, consultez le site Internet suivant : [www.aubergesducœur.com](http://www.aubergesducœur.com).

<sup>2</sup> Il n'existe aucune expression équivalente en américain. Saul Alinsky et ses collaborateurs n'ont pas jugé utile de donner un nom à leur approche.

<sup>3</sup> Deux activistes radicaux engagés dans des luttes sociales dès la fin des années 60. Un temps disciples d'Alinsky, leurs principes d'organisation et d'action sont les mêmes. En 1972, ils fondent le *National Training and Information Center* (NTIC) de Chicago. Pendant une trentaine d'années, ils interviennent dans les communautés défavorisées de la ville, forment des organisateurs partout au pays, soutiennent la création de centaines d'organisations engagées dans des luttes pour la justice sociale, remportent des victoires importantes auprès du gouvernement américain qui finit par réglementer la spéculation immobilière qui a pour effet de chasser les plus pauvres vers des ghettos et des taudis. Les actions menées contre la ségrégation raciale furent particulièrement vives, mais permirent, entre autres, de rendre accessibles les écoles « de Blancs » aux Afro-Américains et aux minorités visibles. Aujourd'hui encore, la NTIC entend cerner les problèmes locaux, s'attaquer aux racines de ces problèmes et former des organisateurs issus des communautés en difficulté.

<sup>4</sup> Les termes « organisateur social » ont ici le sens que leur donne Alinsky : il s'agit de toute personne, y compris les formateurs et les formatrices, désireuse d'organiser un groupe ou une collectivité dans le but de résoudre un problème.

Après une période d'impasse, le succès vient: baisse des loyers, hausse des salaires des ouvriers, réorganisation des services municipaux... Entre-temps, il expérimente des principes d'action qu'il ne cessera ensuite de mettre en pratique et qui feront l'objet d'un livre publié un an avant sa mort: *Rules for Radicals*, traduit en français par *Manuel de l'animateur social. Une action directe non violente*.

Alinsky refuse les compromis des organisations communautaires qui ne proposent aux pauvres que des «thérapies d'adaptation» à un système d'oppression de l'ensemble de la société. Cette adaptation, finalement, renforce l'aliénation des individus et ne transforme en rien les structures qui la produisent. Comme le pédagogue brésilien Paulo Freire, il parle d'une nécessaire révolution faite par et pour les opprimés afin de transformer durablement notre société et la rendre plus juste pour tous et toutes. Révolution et non coup d'État, c'est-à-dire des actions non violentes et pédagogiques posées pour transformer et non pour détruire. C'est une révolution par le bas qu'il propose, préférant la résolution de problèmes concrets et locaux, plutôt que des réformes politiques d'envergure nationale. Il se méfiera toute sa vie des partis politiques comme des idéologies à prétention universelle qui limitent, tôt ou tard, la liberté de penser et d'agir. Pour lui, aucune révolution n'est définitive. Les solutions d'aujourd'hui n'étant que les problèmes de demain, une saine révolution fera germer... une contre-révolution !

Aucune rigidité idéologique chez lui. C'est un homme d'action et non de réflexion. Sur le terrain, il est un stratège opportuniste et empirique. À ses yeux, la

fin justifie toujours les moyens. Et les limites de la légalité et de la non-violence qu'il s'impose ne l'empêcheront pas d'être imaginatif et irrévérencieux. Par contre, il se montre intraitable sur certaines valeurs fondamentales. Pour lui, toute action de transformation sociale est subordonnée aux idéaux démocratiques et au respect de la dignité des hommes et des femmes, de leurs droits et de leur capacité à s'autodéterminer: «Apporter de l'aide aux gens sans leur donner en même temps l'occasion de jouer un rôle actif, sans les laisser apporter leur quote-part, ne contribue en rien au développement de l'individu. Au sens profond du terme, cela revient non pas à donner mais en réalité à prendre, prendre leur dignité. Refuser aux gens l'occasion de participer, c'est leur refuser la dignité de l'homme, c'est dire non à la démocratie. Cela ne peut marcher<sup>5</sup>.» Ces hommes et ces femmes, il les surnomme parfois les «have-not», les déshérités, ceux qui n'ont rien.

#### Ceux qui n'ont rien

Alinsky distingue trois classes sociales: les possédants (les riches), les déshérités (les pauvres) et ceux qui possèdent un peu et qui en veulent toujours plus (la classe moyenne). Selon lui, les pauvres sont a priori des masses de cendres froides, fatalistes et résignées. Nous les approchons pour les aider; mais nous les

découvrons indifférents, irresponsables et conditionnés par les autres. Ils peuvent se plaindre longuement d'un problème, mais n'ont pas l'intention de faire quoi que ce soit pour le résoudre. Ils n'ont aucun intérêt pour la politique et l'engagement social. Cette description ressemble assez fidèlement aux critiques actuelles à l'égard des classes populaires.

Cette apathie cache en réalité un sentiment d'impuissance. Lorsque les gens se sentent impuissants à régler un problème, ou qu'ils n'en ont réellement pas les moyens, ils se désintéressent de toute recherche de solution. Ce retrait volontaire est moins pénible à supporter que le sentiment d'impuissance. Et plus la situation dure, plus le désintérêt est grand. Interrogés une première fois, les gens nieront souvent l'existence de tout problème. Lorsqu'ils en reconnaissent un, ils s'empressent de justifier leur inaction. Ils sont sur la défensive et soupçonnent les autres de les mépriser. Ils imaginent leurs réflexions («Comment pouvez-vous endurer cela sans agir?» «Pourquoi n'avez-vous pas réagi avant?») et se sentent jugés (ils ne sont pas suffisamment intelligents et lucides pour comprendre et régler la situation). Pour les classes populaires, la première étape de l'organisation — la reconnaissance d'un problème — s'accompagne souvent d'un sentiment de culpabilité pour n'avoir «rien fait» auparavant<sup>6</sup>.

**Il était de croyance commune, que le contrôle de l'économie ne devait pas être laissé entre les mains d'un seul secteur ou d'une seule classe de la société.**

<sup>5</sup> Saul ALINSKY. *Manuel de l'animateur social*, Éditions du Seuil, Paris, 1976, p. 176.

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 164.

Malgré ce constat sévère, Alinsky exige de ses collaborateurs comme de lui-même un respect exemplaire à l'égard des déshérités, de leur culture et de leurs capacités à régler eux-mêmes leurs problèmes. La foi en leur capacité à s'autodéterminer est l'un des principes fondamentaux de l'approche d'Alinsky. Pour lui, fatalisme, justification, désintéret et sentiment d'impuissance ne sont que les effets de l'aliénation par un système d'oppression. Malgré le désespoir apparent, en chaque déshérité couve le désir de s'en sortir. Le travail des organisateurs et des organisatrices consiste, en plus d'éduquer, à réveiller ce désir; à l'alimenter; à mobiliser les gens et à organiser la lutte collective contre l'oppression.

Alinsky insiste sur la nécessité, pour l'organisation, d'être d'abord un lieu d'éducation<sup>7</sup>. Un lieu d'apprentissage de l'esprit critique, de la résolution de problèmes collectifs, de la négociation, du pouvoir; de la démocratie, de la défense des droits de tout homme et de toute femme. Un lieu où les personnes apprennent à créer, pour elles-mêmes, une organisation et à la diriger.

Les organisateurs et les organisatrices doivent vivre avec les déshérités, discuter avec eux, connaître leurs vraies préoccupations et ensuite les organiser autour de ces problèmes. Alinsky parle de «s'imprégner» de la communauté pour la comprendre et bien saisir la situation à transformer. S'il faut aller à la messe le dimanche ou cesser de manger du

jambon, très bien. De cette façon se méritent le respect et la confiance des classes populaires; après, il sera possible de les engager collectivement dans l'action. Enfin, Alinsky exige que chaque victoire, même la plus petite, soit l'occasion d'une fête populaire de manière à récompenser les efforts collectifs et à renforcer la cohésion du groupe, de même que son désir de gagner encore et encore.

Shel Trapp a déjà raconté qu'au moment où il était organisateur dans un ghetto afro-américain aux prises avec un grave problème d'écoles surpeuplées, il s'est retrouvé avec le mandat — confié par des membres de la communauté — d'obtenir des supermarchés du quartier une meilleure surveillance des chariots d'épicerie. Les jeunes utilisaient ces chariots soi-disant pour organiser des courses dans les rues; ils endommageaient des automobiles, abandonnaient partout leurs chariots et

provoquaient parfois des accidents. Décidé à se battre plus tard pour régler le problème des écoles, Trapp joua le jeu, et son organisation gagna. Lors de la fête communautaire soulignant la victoire, les mêmes personnes qui l'avaient engagé se sont levées et lui ont lancé: «Maintenant faudrait s'occuper de nos écoles<sup>8</sup>... »

### Des principes générateurs d'action: les intérêts, le pouvoir et le conflit

Alinsky étant avant tout un homme d'action, il n'est pas étonnant que les principes d'action occupent une large part de ses rares écrits. Trois grands principes «générateurs d'action» traversent l'ensemble de son approche. Toutes les stratégies et les tactiques<sup>9</sup> qu'il a adoptées pendant sa carrière leur sont subordonnées.

**Toute action de transformation sociale est subordonnée aux idéaux démocratiques et au respect de la dignité des hommes et des femmes, de leurs droits et de leur capacité à s'autodéterminer.**

7 Le mot «organisation» a ici le sens que lui donne Alinsky: un groupe organisé de personnes ayant un projet commun de transformation sociale.

8 Témoignage recueilli sur le site Internet suivant: [www.mott.org/publications/websites/mosaicv1n2/retrospective.asp](http://www.mott.org/publications/websites/mosaicv1n2/retrospective.asp)

9 Pour Alinsky, une tactique est simplement un moyen d'atteindre un résultat et permet de «faire ce qu'on peut avec ce qu'on a». La stratégie, elle, se définit plutôt comme un plan d'ensemble des objectifs généraux et des principales manœuvres à utiliser pour les atteindre. On peut affirmer sans risque de se tromper qu'Alinsky privilégiait les tactiques au point de négliger d'établir de véritables stratégies.

Le premier concerne les intérêts des groupes. Comment mobiliser des hommes et des femmes autour d'un problème qui ne les touche pas? La nécessité de s'imprégner de la communauté prend ici tout son sens. Il est vain de rêver de transformation sociale en s'appuyant sur des vertus universelles telles que la solidarité et l'amour. La réalité est tout autre. Les gens sont motivés par des intérêts plus terre à terre comme travailler, se loger, se nourrir, se vêtir convenablement, acquérir plus de pouvoir ou de prestige social ou, simplement, jouir des plaisirs de la vie. L'organisateur, l'organisatrice doit manœuvrer de sorte que ces intérêts personnels coïncident avec un intérêt collectif. Une fois cette jonction réussie, la mobilisation des déshérités devient possible.

Le pouvoir est le deuxième principe générateur d'action. Pour Alinsky, il est insensé de promettre de l'aide à des gens qui ont des problèmes et de ne pas en avoir le pouvoir. Ce mot qui, reconnaît-il, fait peur et est entouré d'images de violence et d'abus doit être compris dans son sens premier: la capacité mentale, physique et morale d'agir. Sans pouvoir, nous sommes de la gélatine. Alinsky privilégie le pouvoir avant le programme: les premières actions d'une organisation radicale ont toujours pour but de prendre le plus de pouvoir possible dans une communauté. Le pouvoir d'un groupe donne à ses membres une marge de manœuvre pour agir et une force de négociation. Un regroupement de locataires qui refusent de payer leur loyer, par exemple, a un pouvoir économique qui aidera à négocier avec le propriétaire. Un plan de travail ou un programme d'action n'est rien si on ne peut le mettre en action. Et

plus le pouvoir du groupe augmente, plus les militants abondent; plus les militants abondent, plus le pouvoir du groupe augmente. Les déshérités, longtemps dépossédés du pouvoir d'agir, reprennent confiance et s'engagent dans l'action. Alinsky ne manque pas de souligner que le premier et peut-être le seul véritable pouvoir des déshérités, c'est leur nombre.

Partir des intérêts d'un groupe et acquérir du pouvoir ne suffisent pas. Le véritable moteur de l'action, tant pour mobiliser les déshérités que pour transformer la société, c'est le conflit. Le conflit, c'est l'action. L'action, c'est l'heure de vérité pour les réflexions critiques et les prises de conscience faites avec les déshérités. L'heure de sortir de l'anonymat des salles de discussion pour trouver des solutions, pour tendre vers une transformation sociale jugée essentielle et urgente, pour négocier avec des figures d'autorité qui possèdent le pouvoir de dire *oui* ou *non*, qui répondent rarement *oui*, parfois clairement *non*, mais qui, le plus souvent, s'évadent dans un dédale de faux-fuyants. Le conflit prend toute sa force avec le refus de ce *non* et de ces faux-fuyants. Conflits et contestations sont les signes d'une société libre et ouverte.

Le conflit révèle publiquement les problèmes à résoudre et les principaux protagonistes, clarifie les positions de chacun, chacune, secoue la communauté,

échauffe les passions, galvanise les militants et les militantes, crée une tension nécessaire au maintien de l'intérêt de tous et dynamise la recherche d'une solution. Mais le conflit, comme le pouvoir, fait peur. Il évoque lui aussi des images de violence. L'influence toujours présente des idéaux chrétiens d'amour et de paix, la culture «d'hygiène morale» de la classe moyenne, l'influence grandissante des agences de relations publiques — qui manient l'art d'éviter tout affrontement direct — font du conflit et de la contestation quelque chose de malsain<sup>10</sup>. Encore une fois, Alinsky en appelle au réalisme. Les organisations doivent négocier des transformations sociales avec des acteurs et des actrices qui n'ont souvent aucun intérêt à le faire ou doivent composer avec une foule d'autres influences. Il faut les forcer à considérer «notre» problème comme le plus urgent et les engager à le résoudre immédiatement. Le conflit devient donc le problème à régler, et la paix ne s'obtiendra que par la transformation sociale souhaitée. Peu de gens aiment être au centre d'un conflit, surtout pas ceux qui se sentent à l'abri du tumulte. Alinsky et ses collaborateurs le savaient très bien et ont fait du conflit un art.

**Fatalisme, justification, désintérêt et sentiment d'impuissance ne sont que les effets de l'aliénation par un système d'oppression.**

### L'art du conflit

Alinsky suggère 13 tactiques ou «règles», qui forment un ensemble cohérent, pour prendre du pouvoir à travers le conflit<sup>11</sup>. Selon les principes de l'action directe non violente, toute tactique vise à surmonter cette difficulté assez simple: comment ceux et celles qui n'ont aucun pouvoir vont-ils manœuvrer pour le prendre aux riches, aux puissants, à l'establishment?

On l'a dit, le principal pouvoir des pauvres est leur nombre. Toutefois, au départ, il faut souvent compenser la faiblesse numérique par d'autres «pouvoirs», dont celui de faire le plus de bruit possible, de parler le plus fort possible, pour donner l'impression qu'il y a un grand nombre de personnes. C'est la première règle: le pouvoir n'est pas seulement celui que nous possédons réellement, mais aussi celui que notre adversaire s' imagine que nous avons.

Certaines tactiques concernent l'expérience des gens auxquels on s'adresse. Si l'on doit s'inspirer du vécu des déshérités pour parvenir à les mobiliser, on peut faire l'inverse avec l'adversaire. Sortir de son champ d'expérience est un moyen de le frapper de confusion, de crainte et du désir d'abandonner. Par exemple, pour négocier des améliorations locatives avec un grand propriétaire, un groupe de locataires déposa sur son perron les rats trouvés dans ses taudis. Expérience des uns, stupeur et émoi chez l'autre. Il peut aussi être pertinent de rester dans le champ d'expérience de l'adversaire, cette fois pour le mettre «au pied du mur de son propre évangile<sup>12</sup>» et montrer à quel point il ne le respecte pas. Par exemple, le président fondateur de Goodyear, Paul W.

Litchfield, fut confronté à ses propres discours sur l'essentiel partagé des bénéfiques avec les «partenaires» ouvriers. Dans les faits, en dépit des belles paroles, les ouvriers ne recevaient aucune part de la croissance des bénéfiques de la compagnie. Les meneurs du CIO tirèrent profit de cette contradiction pour inciter les travailleurs de l'industrie pneumatique des États-Unis à se radicaliser significativement

D'autres tactiques ont pour but de provoquer des réactions émotives chez l'adversaire, le forçant ainsi à commettre des erreurs. Par exemple, utiliser l'humour pour ridiculiser quelqu'un ou encore laisser planer des menaces d'actions imminentes, la menace étant souvent plus efficace que l'action elle-même<sup>13</sup>. La Ville de Chicago semblait sur le point d'oublier ses engagements avec l'organisation du ghetto de Woodlawn<sup>14</sup>.

**Il est vain de rêver de transformation sociale en s'appuyant sur des vertus universelles telles que la solidarité et l'amour. Les gens sont motivés par des intérêts plus terre à terre comme travailler, se loger, se nourrir, se vêtir convenablement, acquérir plus de pouvoir ou de prestige social ou, simplement, jouir des plaisirs de la vie.**

Alinsky et son équipe décidèrent d'organiser une sorte de «shit-in» dans les toilettes de l'aéroport de la ville, le plus achalandé du pays à cette époque.

Le truc était simple: des membres de la communauté iraient s'asseoir sur les sièges de toilettes toute la journée, d'autres feraient continuellement la file devant les urinoirs. Idéalement, cette obstruction forcerait des parents excédés à permettre à leurs enfants de se soulager ici et là dans l'aéroport... Ayant eu vent de cette action imminente, la Ville s'est empressée de confirmer qu'elle respecterait ses engagements et qu'elle n'avait d'ailleurs jamais eu l'intention de faire autrement<sup>15</sup>. Cette tactique n'est cependant pas totalement de la frime. Si la menace ne fonctionne pas, il faut passer à l'action.

Une autre tactique consiste à maintenir une pression constante sur l'adversaire par diverses actions. Cette pression provoque des réactions qui entraînent d'autres actions et ainsi de suite. Ce fut le cas contre Eastman Kodak. Dès son arrivée à Rochester, Alinsky fut assailli de questions par les journalistes. Il en profita pour amplifier sa réputation de «fauteur de troubles» et dénoncer publiquement, sur un ton sarcastique, l'attitude raciste de la compagnie et de la municipalité à l'égard des Noirs. Il exerça cette pression par diverses tactiques usuelles jusqu'à ce qu'il découvre, par hasard, la possibilité d'obtenir des actionnaires de Kodak des procurations en vue de prendre éventuellement d'assaut le conseil d'administration et de conquérir une part de pouvoir dans la compagnie. Il ignorait où le mèneraient les milliers de procurations reçues par son

<sup>11</sup> *Ibid.*, p. 179 et passim.

<sup>12</sup> Expression utilisée par Alinsky. (*Ibid.*, p. 180.)

<sup>13</sup> Voir en particulier les exemples puisés dans la lutte menée contre le géant Eastman Kodak et la municipalité de Rochester (New York). (*Ibid.*, p. 187, p. 217 et passim.)

<sup>14</sup> Alinsky ne mentionne pas l'année. (*Ibid.*, p. 192-194.)

<sup>15</sup> *Ibid.*, p. 196-197, pour un autre bel exemple de ce type de tactique mais, cette fois, contre un commerce ayant des politiques d'embauche racistes.

organisation, mais Kodak, elle, y voyait une menace grave. Alinsky prendra plaisir à multiplier les fausses rumeurs, visitant Wall Street et laissant la presse échafauder des théories de plus en plus inquiétantes sur ses intentions.

Un bon plan de campagne doit donc composer avec l'imprévu. La tension constante ne fait pas qu'épuiser l'adversaire, elle maintient aussi l'intérêt des militants et des militantes, qui peuvent vite perdre leur enthousiasme dans l'application routinière d'une tactique. Alinsky préférait abandonner une action qui ne provoquait aucun plaisir parmi les militants et les militantes, signe que son choix n'avait pas été inspiré<sup>16</sup>.

L'art du conflit implique aussi de «faire avec ce qu'on a», et non d'imaginer ce qu'on aurait pu faire avec autre chose. Cette idée, si chère à Alinsky, revient maintes fois dans *Le manuel de l'animateur social*: il refusait de se décourager devant la faiblesse apparente d'une organisation. Pour lui, il était toujours possible de tourner un handicap en arme redoutable. L'exemple de la lutte de Gandhi contre l'Empire britannique l'illustre bien. Gandhi devait s'accommoder d'un peuple fataliste, résigné et désarmé, et se battre contre une puissance économique, politique et militaire. La résignation et la faiblesse ont produit la résistance *passive*, arme parfaitement appropriée à la culture indienne, à un moment précis de son histoire. Les coups reçus, même les plus durs, peuvent être tournés à l'avantage de la «victime» si elle fait en sorte que l'adversaire passe pour un être injuste et immoral. Contre Eastman Kodak et la municipalité de Rochester, Alinsky a puisé dans le racisme blanc et les stéréotypes

**Le pouvoir d'un groupe donne à ses membres une marge de manœuvre pour agir et une force de négociation. Sans pouvoir, nous sommes de la gélatine.**

raciaux tous les avantages possibles, avec comme conséquence une série de victoires importantes pour la communauté afro-américaine.

Une tactique réellement centrale, voire primordiale, dans l'art du conflit est d'avoir un adversaire réel, c'est-à-dire singularisé, ciblé et «figé»<sup>17</sup>. L'adversaire ne doit pas être un ministère, une ville ou une grande entreprise. Ce genre de cibles se révèlent insaisissables, évanescentes et, à la limite, irresponsables, car elles excellent dans l'art de répartir les responsabilités: le conflit s'épuise alors dans un dédale administratif. Prenons l'exemple d'un fonctionnaire qui renvoie la responsabilité d'une décision à l'un et à l'autre de ses collègues, ou se retranche derrière des règles et des politiques. La solution: choisir l'une de ces personnes. Toute la pression demeurera sur elle, toutes les tactiques seront dirigées contre elle. Chaque action aura pour but de l'obliger à prendre ses responsabilités. L'adversaire ainsi soumis à la pression ne manquera pas d'en mettre en retour sur ses collègues pour qu'ils l'aident à régler le conflit.

Enfin, l'organisation doit avoir une solution en poche avant même de créer un conflit. L'adversaire peut céder sans crier gare et lui donner la responsabilité de régler le problème. Alinsky et ses collaborateurs s'y préparaient toujours et ils réservaient à leur adversaire une part de mérite. Ce souci n'était pas gratuit: un adversaire ne doit jamais «perdre totalement la face»; il faut lui réserver une honorable défaite. Cette attitude contrebalance l'acharnement d'Alinsky à figer sa cible.

### La fin justifie les moyens

L'action directe non violente et les conflits qu'elle suppose amènent à poser la question d'une éthique de la fin et des moyens: est-ce que nos moyens sont moralement acceptables? Que les actions des déshérités pour faire valoir leurs droits soient qualifiées d'immorales n'étonnait pas Alinsky: l'éthique n'est-elle pas définie par les gardiens du *statu quo*, à la fois juges et parties? Pour lui, le problème de l'éthique de la fin et des moyens ne se posait pas dès qu'il y avait une lutte en vue d'améliorer le sort des gens. «Pour moi, la morale consiste à faire ce qui est le mieux pour le maximum de gens<sup>18</sup>.»

La fin est ce à quoi on aspire et les moyens, la méthode pour y parvenir. Une équipe engagée dans la transformation sociale doit se demander uniquement si le but visé n'est pas trop ambitieux et si les moyens dont elle dispose lui permettront de l'atteindre. Si le but fixé est moral, les moyens le sont. Il n'existe pas d'immaculée conception de la fin et des moyens. Bien sûr, il est normal de douter de la moralité d'une action, mais la peur de se corrompre, d'aller trop loin, qui paralyse l'action,

<sup>16</sup> *Ibid.*, p. 181.

<sup>17</sup> *Ibid.*, p. 183.

démontre que, loin de se soucier du salut des masses, on ne se soucie souvent que de son propre salut. Et s'il n'y a qu'un moyen à notre disposition, le doute doit être écarté: «L'analyse et la sélection des moyens disponibles se font sur une base purement utilitaire: est-ce que cela marchera? Il se peut que les questions morales soient prises en considération lorsqu'on choisit entre des moyens dont l'efficacité est équivalente. Mais si l'on n'a pas le luxe du choix, si l'on n'a à sa disposition qu'un seul moyen, la question de l'éthique ne se pose absolument pas. L'unique moyen dont on dispose se voit automatiquement doter d'un halo moral. Sa justification tient dans le cri: *Que pourrais-je faire d'autre*<sup>19</sup>?»

#### Un nouveau contexte égale de nouveaux défis

Aujourd'hui, on constate l'essoufflement du radicalisme, devenu l'apanage de quelques organisations, particulièrement aux États-Unis et, ici, dans les groupes de désobéissance civile. Il est devenu, semble-t-il, plus difficile à appliquer. Cela s'explique peut-être par des changements de société. La première génération de radicaux s'est retirée de l'action ou a disparu sans laisser une relève suffisamment importante pour faire face aux nouveaux défis. Qui plus est, la formation — et la culture — des nouveaux intervenants et intervenantes en travail social les prépare non plus à entrer en conflit avec l'État, mais à s'y intégrer. Le pouvoir et les conflits sont plus que jamais entourés de tabous. En outre, on parle non plus de communautés minées par des problèmes structurels, mais d'individus

complexes ayant des intérêts, des besoins, des aspirations et des problèmes multiples dont il faut tenir compte. Comme si le conflit était maintenant en chaque individu et non plus dans la communauté. Pourtant, l'appauvrissement des populations et le désengagement de l'État en ce qui concerne la santé, le logement social, les services sociaux et l'éducation, entre autres, posent des défis de taille à l'ensemble de la société. Ces défis frappent de plein fouet les organismes communautaires qui accueillent, eux aussi, des «deshérités», qui sont aux prises avec des problèmes urgents et doivent trouver des solutions peut-être du côté de l'action directe non violente.

Depuis quelques années, les organismes communautaires autonomes remettent profondément en question leur rôle et leur place dans la société québécoise. De nouvelles politiques gouvernementales, notamment en action communautaire autonome, en éducation, en santé et services sociaux, puis l'arrivée au pouvoir du Parti libéral au printemps 2003 sont venus ébranler une confiance déjà fragile. Quel avenir voit-on pour le réseau communautaire? Va-t-il disparaître ou intégrer le réseau public? Certaines

initiatives montrent cependant qu'une volonté de lutter contre la fatalité survit, le meilleur exemple étant le Collectif pour un Québec sans pauvreté. Mais même au Collectif, on perçoit la déception des meneurs qui, après des années de lutte, constatent que de jouer le jeu poli des représentations politiques, de la sensibilisation et de l'éducation populaire n'a pas mené à des gains importants. La question qu'ils se posent maintenant est la suivante: «Doit-on passer à un jeu plus rude?»

#### L'alphabétisation populaire redevenue radicale

Les groupes d'alphabétisation populaire n'échappent pas à cette réalité. En plus, ils doivent faire face à des défis comme la reconnaissance politique, le financement, l'harmonisation de leur réseau avec le réseau public d'éducation des adultes, le recrutement de participants et de participantes, la défense des droits. Des défis de taille, mais qui peuvent être relevés par étapes.

Conflits et contestations sont les signes d'une société libre et ouverte.

<sup>18</sup> *Ibid.*, p. 94.

<sup>19</sup> *Ibid.*

D'abord, il faut accepter de «faire avec ce que nous avons». Une poignée de participants et de participantes, c'est un bon départ si on leur donne réellement du pouvoir dans nos groupes. Ensuite, il faut descendre dans la rue, rencontrer les autres déshérités du code écrit, les écouter, vivre avec eux, de manière à mieux comprendre leurs intérêts et leurs motivations.

La seconde étape est la prise de pouvoir, de tout le pouvoir possible, dans nos communautés respectives. Travail qui aura pour conséquence d'augmenter notre pouvoir en tant que regroupement, mais aussi de faire reconnaître l'importance de la cause que nous défendons. Avec le pouvoir viendra la capacité de mobiliser les personnes peu alphabétisées pour des actions de transformation sociale, d'aller au conflit, d'appliquer des tactiques non violentes et légales, mais directes et radicales.

Imaginons Paulo Freire et Saul Alinsky tenir ensemble une discussion *virile* sur le «comment» de la révolution. L'un et l'autre partagent une même vision éducative de cette révolution. Tous deux ont la même vision politique de l'éducation populaire. Pour eux, cette dernière est une révolution, et une vraie

révolution est un acte d'éducation populaire. Dans l'organisation des masses, toutes les actions doivent être pédagogiques. Elles doivent aider les gens à s'auto-organiser, à résoudre leurs problèmes, à faire respecter collectivement leurs droits tout en gardant leur dignité d'hommes et de femmes. Les formateurs et les formatrices sont des éveilleurs de conscience, des agitateurs qui remuent le désir d'agir des personnes, qui bâtissent avec elles l'*organisation* qui leur en donnera le pouvoir.

Les organismes communautaires et les groupes d'alphabétisation populaire sont déjà des lieux d'éducation. Être à la fois populaire et révolutionnaire est à leur portée. C'est une question de survie, mais aussi de fidélité à leur mission première. Le défi ne devrait pas être trop grand.

**Une équipe engagée dans la transformation sociale doit se demander uniquement si le but visé n'est pas trop ambitieux et si les moyens dont elle dispose lui permettront de l'atteindre. Si le but fixé est moral, les moyens le sont.**