



L'ENA CHILIENNE A L'EPOQUE D'ALLENDE
UNE EXPERIENCE INEDITE
D'EMANCIPATION DES SALARIES
ET DE DEMOCRATISATION DE LA SOCIETE

**Alfonso Baraona Sotomayor, Nery Barrientos Montes, Bernard Burel,
Tarzan de Castro, Nelly Fernández Negrete, Claire Ival,
José Ignacio Jimenez, Patricio Orellana Vargas, Virginia Ramos Poseck,
María Cristina Uslenghi de Castro.**

Avertissement des traducteurs : cette adaptation au français ne présente pas la totalité du texte d'origine.

Titre original : La ENA, una experiencia chilena de capacitación para la participación, 1971-1973

Edition virtuelle

Santiago du Chili, Viña del Mar, La Paz, Brasilia, Nice, Toulouse, Mai 2012

Registre de propriété intellectuelle chilien N°...

Versions Internet, française et espagnole, disponibles sur le site www.probidadenchile.cl

Citer ou reproduire partiellement ou totalement ce document est autorisé sous réserve d'en indiquer la source.

Couverture: "Les constructeurs" de Fernand Léger, copie de Patricio Orellana Vargas

L'ENA CHILIENNE A L'EPOQUE D'ALLENDE

**Une expérience inédite
d'émancipation des salariés
et de démocratisation de la société**

**Alfonso Baraona Sotomayor, Nery Barrientos Montes,
Bernard Burel, Nelly Fernández Negrete, Claire Ival,
José Ignacio Jimenez, Patricio Orellana Vargas,
Virginia Ramos Poseck,
María Cristina Uslenghi de Castro**

Adaptation française : Bernard Burel et Claire Ival

Résumé

En septembre 1970, le Chili élit un président marxiste, Salvador Allende, sur la base d'un programme de transformations sociales radicales, d'orientation socialiste. L'Unité Populaire visait, entre autres, à démocratiser l'appareil d'Etat et la société chilienne. Un système de Participation permettant aux travailleurs de peser sur les décisions est instauré dans les entreprises nationalisées et l'Administration. Ce système se traduit, en particulier, par une forte représentation des salariés au sein des instances de direction.

L'ENA, école créée avec le soutien de la France à l'image de l'école française, cesse alors de former un nombre restreint de hauts fonctionnaires, pour assurer, au niveau de l'ensemble du pays, la formation des salariés de toute catégorie afin qu'ils puissent exercer pleinement leurs nouveaux droits à s'exprimer et à décider.

Pour mener à bien sa mission, l'ENA recrute de jeunes diplômés chiliens et des réfugiés politiques latino-américains. S'inspirant des méthodes d'enseignement de Paulo Freire, elle invente une pédagogie adaptée aux besoins des publics concernés.

Son succès, la grande créativité de son directeur pour contourner les obstacles bureaucratiques, la très forte motivation de son personnel, lui valent l'hostilité de l'Opposition politique majoritaire au Congrès. L'ENA doit lutter pour conserver ses financements. Le coup d'Etat militaire de la Droite, le 11 septembre 1973, met fin au gouvernement d'Allende et à l'action de l'ENA. Il livre nombre de ses salariés aux persécutions de la Dictature et se solde par la destruction de tout son acquis.

Rédigé par une dizaine d'auteurs, bolivien, brésilien, chiliens, colombien, français et uruguayen, qui ont participé à cette aventure politique, pédagogique et humaine, ce document présente l'action de l'ENA. Neuf témoignages de ses formateurs y ajoutent une dimension personnelle et concrète.

Remerciements

Nous remercions toutes les personnes qui nous ont apporté leur aide, en particulier Fabiola Freire Aguilar qui a consacré beaucoup de temps pour relire et corriger ce texte, Eliana Barraza Courtois qui a participé à la partie statistique, Carlos Ramírez Guerra qui nous a facilité l'accès à différentes sources légales ainsi que beaucoup d'autres amis qui nous ont soutenus dans ce travail.

**" Amis, voici ce que je veux.
C'est presque rien et quasiment tout "**

Pablo Neruda
Prix Nobel de Littérature 1971

*Au Président Salvador Allende
et à son ministre Gonzalo Martner García
Aux travailleurs chiliens qui ont soulevé un immense espoir.*

TABLE DES MATIERES

Remerciements

Introduction

Chapitre 1 **L'ENA DU CHILI** **page 3**

- 1.1 L'Ecole Nationale d'Administration française (ENA)
- 1.2 L'apport de la France à la création de l'ENA du Chili
- 1.3 La création de l'ENA : le contexte chilien
- 1.4 L'ENA, de la Démocratie Chrétienne à l'Unité Populaire
- 1.5 L'échec du modèle élitiste
- 1.6 L'ENA au service de la politique populaire
- 1.7 L'apport latino-américain

Bibliographie

Chapitre 2 **LA PARTICIPATION** **page 15**

- 2.1 Démocratie et participation
- 2.2 L'Unité Populaire, le développement du pays et la participation
- 2.3 La réforme administrative de l'Unité Populaire
- 2.4 L'élaboration du système de participation
- 2.5 Les "Normes de Base" et leur approbation
- 2.6 La participation et les bureaucraties
- 2.7 L'engagement en faveur de la participation
- 2.8 La participation sur le terrain

Bibliographie

Chapitre 3 **LA FORMATION POUR LA PARTICIPATION** **page 31**

- 3.1 La formation d'adultes
- 3.2 La participation au sein de l'ENA
- 3.3 Une doctrine de formation adaptée au contexte politique

Bibliographie

Chapitre 4 **PROBLEMES ET SOLUTIONS** **page 41**

- 4.1 Nature et dimension des problèmes
- 4.2 Une politique d'alliances
- 4.3 Obstacles et conditions de travail
- 4.4 Administrer, c'est simplifier
- 4.5 L'éthique publique, principe fondamental
- 4.6 L'ENA comme ensemble humain

Bibliographie

Chapitre 5 **CONTEXTE ET EVALUATION** **A LA VEILLE DU COUP D'ETAT** **page 53**

- 5.1 La légitimité du gouvernement populaire
- 5.2 L'euphorie de la première année
- 5.3 Vers la crise de 1973
- 5.4 L'ENA sans ressources
- 5.5 Bilan qualitatif et résultats

Bibliographie

Chapitre 6 LA FIN	page 61
6.1 Le coup d'Etat militaire de la Droite	
6.2 Licenciements et persécutions	
6.3 La persécution des réfugiés	
6.4 Le sort des dirigeants et formateurs de l'ENA	
6.5 La privatisation de la formation	
6.6 L'ENA, dépouille des vainqueurs : la corruption sous la Dictature	
<i>Bibliographie</i>	

LISTE DES SIGLES	page 68
-------------------------	----------------

ANNEXE N°1 TEMOIGNAGES PERSONNELS	page 69
--	----------------

- Témoignage personnel, Alfonso Baraona Sotomayor
- Chronique de l'ENA, Nery Barrientos Montes
- Témoignages d'un formateur français, Bernard Burel :
 - Pourquoi j'ai toujours souhaité que soit écrite l'histoire des travailleurs de l'ENA
 - Les tribulations d'un coopérant français à l'ENA
- Le Chili : espoir, prison et massacre, Tarzan de Castro
- Souvenirs de l'ENA, Nelly Fernandez Negrete
- L'ENA vue par une formatrice française, Claire Ival
- Expériences de construction du socialisme : hier le Chili, aujourd'hui la Bolivie, Ignacio Jiménez
- Mon expérience à l'ENA, Virginia Ramos Poseck
- La fin de l'exil : le *Bulletin de l'ENA* comme symbole, María Cristina Uslenghi de Castro

ANNEXE N°2 DOCUMENTS	page 114
-----------------------------	-----------------

- Personnels
- Publications
- Diaporamas
- Matières enseignées

Les auteurs

INTRODUCTION

Au début des années 1970, dans le cadre des changements politiques impulsés par le Président Salvador Allende et le gouvernement de l'Unité Populaire, le peuple chilien s'est mobilisé pour créer une société plus juste, plus solidaire, plus humaine.

Cette politique ambitionnait de concilier le socialisme et la démocratie. Elle avait pour but de permettre à chaque chilien de recouvrer sa dignité d'être humain, de devenir un authentique citoyen, capable de participer aux décisions qui dessineraient son destin et le futur de son pays.

Pour que cette ambition devienne réalité, devait être mis en œuvre un vaste plan de formation en faveur des catégories sociales les plus humbles, celles qui avaient été maintenues en marge du système éducatif et à qui avait toujours été refusé le droit de participer. Que chacun dispose des connaissances nécessaires pour exercer effectivement ses droits, tel était l'objectif de l'Unité Populaire.

Dans les conditions inédites créées par le gouvernement socialiste et démocratique, la formation des fonctionnaires et des travailleurs des entreprises du secteur public représentait un immense défi. Il s'agissait de démocratiser l'appareil d'Etat et de larges secteurs de l'économie chilienne, rien de moins !

La nouvelle direction de l'Escuela Nacional de Adiestramiento (école nationale de perfectionnement, ENA), adapta intelligemment l'Ecole aux ambitions du gouvernement populaire en matière de formation. Elle planifia et mis en œuvre dans tout le pays un intense programme de formations pour la Participation.

L'ENA sut compenser ses faibles ressources par une mobilisation exceptionnelle de ses travailleurs. Conscients de leurs responsabilités vis à vis du peuple chilien et du processus de changement politique, les salariés de l'ENA firent preuve d'un rare enthousiasme dans l'accomplissement de leurs tâches éducatives. Chiliens, latino-américains, européens, tous, dans une atmosphère d'intense travail, de grande solidarité, de fraternité internationale, contribuèrent de façon très concrète à la démocratisation de l'Administration et des entreprises publiques.

Preuve de l'efficacité du travail de l'ENA et de la menace que représentait, pour la Droite et l'opposition, cette politique d'approfondissement de la démocratie, les forces réactionnaires, majoritaires au Parlement, s'efforcèrent d'entraver l'action de l'ENA en lui coupant le budget.

Les auteurs de cet ouvrage, quarante ans après, se réjouissent toujours d'avoir participé à cette œuvre collective. Les valeurs qui guidaient l'action de l'ENA sont encore, en effet, au cœur des luttes qui se développent en différents lieux de la planète contre les ravages humains et écologiques produits par le néolibéralisme et le capitalisme financier.

L'ENA a volé en éclats le jour du coup d'Etat militaire de la Droite. Le bombardement du palais présidentiel de la Moneda, symbole du caractère tragique de ce 11 septembre 1973, a dispersé les salariés de l'ENA dans le monde entier à tel point que c'est seulement 38 ans après qu'ils ont repris contact. Le travail de l'ENA a été particulièrement décisif pour ceux qui ont eu l'opportunité de participer de façon directe au processus de l'Unité Populaire sous la Présidence d'Allende, un processus historique d'envergure mondiale. La voie chilienne au socialisme a été une grande espérance pour l'Amérique latine.

Un fait marginal a permis d'écrire ce texte. Pendant la dictature militaire de Pinochet, détenir des documents politiques ou relatifs à la période de l'Unité Populaire représentait un grand danger. L'un d'entre nous, en 1973, enterra dans la cour de sa maison un gros paquet de documents, puis dalla le sol. Ces documents restèrent cachés là durant 20 ans. Sans cela, nous n'aurions disposé d'aucune donnée, car comme dans le roman de George Orwell, « 1984 », la dictature de droite avait pris soin d'effacer ce chapitre de l'histoire, comme tant d'autres.

Ce document sur l'ENA partage cette expérience inédite de formation avec les peuples latino-américains et plus spécialement avec les gouvernements progressistes qui ont emprunté le chemin tracé par le président Allende - et pour lequel il a donné sa vie ainsi qu'il l'avait annoncé.

Cet écrit témoigne aussi des valeurs qui animaient la lutte du peuple chilien et du monde qu'il voulait édifier.

Les auteurs.

CHAPITRE 1

L'ENA DU CHILI

1.1 L'Ecole Nationale d'Administration française (ENA)

L'Ecole Nationale d'Administration, connue sous le sigle ENA, a été fondée en 1945 par le gouvernement provisoire présidé par le Général De Gaulle. Son but était de donner à la France une nouvelle élite administrative réformatrice, capable de faire face à la situation préexistante : une partie de la France longtemps dirigée par le gouvernement collaborateur de Pétain, une autre occupée par l'Allemagne nazie qui avait ensuite envahi l'ensemble du pays.

Didier Bargas¹ analyse ainsi cette création : "L'Administration moderne naît de la Résistance, avec la rencontre, dans les circonstances exceptionnelles de la Libération, des deux traditions administratives antérieures : l'autoritaire et la révolutionnaire. Cette rencontre est symbolisée par la coopération de Michel Debré (résistant de Droite, proche du Général De Gaulle) et Maurice Thorez (dirigeant du parti communiste français), deux hommes qui se sont combattus et vont se combattre. Elle se traduit, en particulier, par l'élaboration, en 1946, du statut des fonctionnaires. La création de l'ENA est un élément fondamental de ce *compromis historique*"(Bargas).

La fonction de l'ENA est de former une aristocratie administrative hautement compétente, destinée à occuper directement les emplois les plus importants de l'Administration. L'Ecole se veut professionnelle et apolitique. L'ENA devient, d'abord en France, puis dans le monde entier, une école prestigieuse. De 1945 à 2010, le nombre de hauts fonctionnaires formés à l'ENA s'élève à plus de 6500 français et plus de 3000 étrangers provenant de 123 pays différents, qui, à la sortie de l'Ecole, ont intégré leurs administrations publiques respectives.

L'idée qui a prévalu à la création de l'ENA était qu'en formant des dirigeants de haut niveau, ils seraient capables de transformer l'ancienne bureaucratie en une machine efficace, propre à mettre en œuvre la planification indicative qui orienterait le développement du pays. Cette machine serait rigoureuse et encadrée par des procédures formelles et des règles précises et connues. Elle serait organisée de manière hiérarchique, avec des structures aux fonctions et objectifs définis. Elle se caractériserait aussi par la neutralité et par d'importantes compétences techniques.

Une des fiertés de la France pendant plusieurs décennies a donc été la qualité de son Administration, largement due au corps des énarques.

Dans le fond, il s'agissait d'une conception élitiste qui octroyait au dirigeant le rôle de motiver une masse de subordonnés disciplinés et obéissants. Ainsi s'est construite une organisation du travail typiquement bureaucratique, au sens défini par Max Weber², à savoir un système de domination basé sur la hiérarchie.

¹ Didier Bargas, ancien élève de l'ENA, fut membre du Cabinet d'Anicet Le Pors, ministre communiste de la Fonction Publique durant le premier gouvernement de François Mitterrand, et rédacteur, en 1981, du nouveau statut des fonctionnaires.

² Max Weber définit les caractéristiques de la bureaucratie dans le chapitre 5 de ses *Essais de sociologie contemporaine*, ouvrage qui réunit ses travaux les plus notables.

Ce modèle bureaucratique élitiste a fonctionné avec succès pendant de nombreuses années. Par la suite, des critiques ont été adressées à l'Administration française pour ses pesanteurs et son ignorance du monde réel. Ces critiques, visant particulièrement les énarques, se sont développées dans les années 90, parfois de façon excessive. Ainsi, la promotion 2002-2004 de l'ENA a analysé très sévèrement l'Ecole dans le document « *L'ENA, l'urgence d'une réforme* ». Ce document a provoqué une forte réaction du ministre de la Fonction Publique qui a menacé ses auteurs de sanctions disciplinaires. Une présentation universitaire de ces critiques, partie intégrante de la sociologie des organisations, figure dans les ouvrages de Michel Crozier, ou Pierre Birnbaum.

1.2 L'apport de la France à la création de l'ENA du Chili

Le prestige de l'ENA s'est largement répandu du fait de la présence d'élèves étrangers. Cette pratique a d'abord concerné les anciennes colonies, puis progressivement le monde entier. Durant de nombreuses années, l'Institut International d'Administration Publique (IIAP) a joué ce rôle de diffusion de l'expérience française et de sa transposition à de nombreux pays. Plus tard, les deux institutions ont fusionné. Elles ont établi des relations avec 120 écoles d'Administration Publique réparties dans les cinq continents³.

Dans les années 60 et 70, certains des plus remarquables économistes français ont participé activement aux réflexions sur les problématiques du développement et sous-développement. Ainsi, François Perroux a formulé sa théorie des pôles de développement et Raymond Barre a mis l'accent sur le cercle vicieux de la pauvreté. Les techniques élaborées à partir de la Libération se sont développées, en particulier celle de la planification indicative comme alternative à la planification impérative à la soviétique. Des politiques de coopération se sont mises en place, avec l'organisation de missions, l'envoi d'experts et de volontaires dans les pays en voie de développement, principalement dans les anciennes colonies françaises.

Plus tard, cette politique s'est étendue à l'Amérique latine. Un apport important a été l'exportation de l'expérience de l'ENA et l'appui à la création d'institutions similaires. Ainsi, une ENA a été créée au Chili, en Colombie et au Pérou. Dans d'autres pays, comme le Venezuela, l'Uruguay et le Mexique, l'assistance française a davantage porté sur la planification et l'amélioration de l'Administration (IIAP, *Bulletin*). Entre 1960 et 1962, le gouvernement de Colombie a obtenu l'aide de l'ENA pour la formation d'administrateurs publics. Par ailleurs, en 1966, avant que l'IIAP devienne l'établissement chargé de l'accueil des boursiers étrangers, des boursiers colombiens, élèves de l'ESAP (Ecole Supérieure d'Administration Publique), ont assisté à un cours de spécialisation à l'ENA.

Vers une ENA au Chili

Dans le cadre d'une vaste tournée que le Général De Gaulle a effectuée en Amérique latine à l'automne 1964, le président de la République française a eu différents contacts avec les autorités chiliennes entre le 29 septembre et le 3 octobre. A cette période, Jorge Alessandri était encore président du Chili, mais Eduardo Frei Montalva venait d'être élu quelques jours auparavant ; il n'exerçait pas encore ses nouvelles fonctions, mais il s'est entretenu avec De Gaulle et a insisté pour que la coopération française se concentre en priorité sur la formation des cadres de l'Administration chilienne.

³ Actuellement, l'ENA a son siège à Strasbourg. L'Ecole entretient des relations étroites avec le Parlement Européen et la Commission Européenne, et elle est de plus en plus tournée vers l'international.

A la suite de ces discussions, à partir de 1967, sous le gouvernement Pompidou, divers contacts ont eu lieu, conduits du côté français par le directeur de l'IIAP, Henri Rozon. L'idée de créer une Ecole Nationale d'Administration plus ou moins semblable à l'ENA française a été avancée. Le plus en pointe dans ce projet était Andrés Zaldívar, ministre des Finances d'Eduardo Frei. Le contenu des enseignements, le processus de recrutement des élèves, le profil des enseignants, ont été définis. Cette nouvelle institution a été dénommée « Ecole Nationale de Perfectionnement » et non « Ecole Nationale d'Administration » pour les raisons expliquées plus avant.

L'accord signé, à Paris, entre les deux pays le 5 décembre 1968 précisait les modalités de cette coopération. Le soutien de la France se matérialisait dans :

- l'envoi d'experts, d'enseignants et de chercheurs dans le cadre de missions de courte ou longue durée,
- l'octroi de bourses aux élèves de l'ENA,
- l'organisation par l'IIAP de stages pour les fonctionnaires chiliens,
- le don d'une somme de 800.000 francs français⁴ pour l'installation et l'équipement technique de l'ENA.

Cet accord était conclu pour une durée de trois ans, renouvelable tacitement. C'était la première fois que la France participait, en Amérique latine, à la création d'une école de formation de fonctionnaires.

En 1969, plusieurs experts français se sont rendus à Santiago du Chili pour aider leurs homologues chiliens à la création effective de l'ENA qui est, finalement, intervenue en août 1970. De leur côté, deux fonctionnaires chiliens, Alfonso Baraona et Sergio Estrada, ont suivi à Paris les enseignements de l'IIAP.

En 1971, un coopérant, Jean-Paul Stablo, a été envoyé en mission de longue durée, pour enseigner à l'ENA de Santiago du Chili. Bernard Burel l'a remplacé à partir du mois de juin 1972, jusqu'au coup d'Etat militaire du 11 septembre 1973.

1.3 La création de l'ENA : le contexte chilien

Au milieu des années 60, trois forces idéologiques s'opposaient dans le pays.

D'un côté, la coalition constituant la droite traditionnelle privilégiait le maintien du système en place. Au plan politique, les partis se répartissaient les différents portefeuilles ministériels, certains d'entre eux étant même considérés comme des chasses gardées. Au plan économique, la Droite exaltait les vertus de l'entreprise privée et refusait toute intervention de l'Etat dans l'économie. Mais, malgré ses efforts pour attirer des investissements étrangers, elle n'arrivait pas à mettre le Chili sur le chemin du développement.

D'un autre côté, la Démocratie Chrétienne, parti jeune et ambivalent, plongeait ses racines, à la fois dans le conservatisme et dans les doctrines sociales de l'Eglise favorables à l'amélioration de la condition des pauvres. En même temps, la DC bénéficiait de l'appui de nombreux cadres et de beaucoup d'étudiants. De ce fait, elle était travaillée de l'intérieur par une nouvelle génération de responsables. Formés à l'Université catholique de Louvain, ces militants étaient ouverts aux idées nouvelles qui agitaient alors l'Amérique latine, notamment depuis la révolution cubaine. Ils avaient une sensibilité sociale nourrie de la pensée de Jacques Maritain.

⁴ soit l'équivalent de 1.200.000 US.Dollars, valeur 2011.

Ce positionnement a permis à la Démocratie Chrétienne d'apparaître comme une alternative à la Gauche et d'afficher, pendant toute la campagne électorale, le slogan de « La Révolution dans la Liberté ». Elle jouissait d'une grande capacité à propager ses idées en mettant en avant des concepts très radicaux comme le socialisme communautaire, ou encore le développement des organisations communautaires pour le progrès social.

Pour sa part, la Gauche proposait la voie chilienne au socialisme, une voie pacifique et démocratique. Anti-impérialiste, elle militait pour la nationalisation du cuivre, la réforme agraire, la nationalisation des banques et des grandes entreprises monopolistiques, l'organisation populaire. Ses thèmes de prédilection étaient la redistribution des revenus, la fin de la misère et des tares du capitalisme, en particulier dans les domaines de la santé et de l'éducation, et l'urgence d'avancer vers plus d'égalité.

En 1964, la victoire de la Gauche, et de son candidat Salvador Allende, à l'élection présidentielle devint une hypothèse plausible. La Droite, avec son pragmatisme habituel, comprit que le risque était élevé. Elle décida, en conséquence, de ne pas se présenter, appuya à contrecœur le candidat de la Démocratie Chrétienne, et constitua avec lui une alliance majoritaire qui permit à Eduardo Frei Montalva de l'emporter. Les élections législatives qui suivirent consolidèrent le leadership de la Démocratie Chrétienne. La DC, en particulier son aile la plus progressiste, se sentait invincible.

Auparavant, le Parti Radical était le parti le mieux implanté dans l'Administration, mais avec ce triomphe sans précédent, la Démocratie Chrétienne s'accapara de tous les organes de l'Etat. De nombreux cadres administratifs disposant d'une longue expérience du fonctionnement de l'appareil d'Etat furent renvoyés, ce qui créa un besoin urgent de formation dans les domaines de la planification, des finances publiques et de la gestion des ressources humaines.

C'est dans ce contexte que le gouvernement de la Démocratie Chrétienne présidé par Eduardo Frei Montalva (1964 – 1970) fit appel au gouvernement français pour l'accompagner dans son projet de modernisation de l'Administration. Andrés Zaldivar, ministre des Finances, fut chargé de la création de « L'Escuela Nacional de Adiestramiento »(ENA). L'organisation concrète de cette Ecole fut confiée à un groupe de fonctionnaires, parmi lesquels Alfonso Baraona Sotomayor.

A ce stade du projet, prévalait une vision élitiste de l'ENA, appelée à ne former que des fonctionnaires de haut niveau. C'est pourquoi, pour le choix de ses locaux, des critères de style architectural et de décoration en rapport avec la qualité des futurs élèves furent pris en considération. L'apport financier de la France servit à acheter une grande villa dans la commune de Providencia, un des quartiers les plus riches de la capitale. La propriété était située au 465 rue Bernarda Morin, en face de la place du même nom. Elle était si grande qu'elle avait des sorties sur deux rues parallèles. C'était un manoir de trois étages, doté d'immenses caves, situé dans un petit parc avec une piscine et une maison de gardien. La bâtisse, de style anglo-normand, avait plus de 20 pièces, avec partout un parquet de chêne. Elle avait appartenu auparavant à un riche entrepreneur.

Le premier directeur imposa une relative austérité. La piscine fut comblée et recouverte de gazon. Les lampes de style ancien furent remplacées par des tubes de néon. L'idée était, peut-être, de donner une image de sobriété aux experts français !!!

Légalement, c'est le décret 1824 du ministère des Finances, en date du 12 août 1970, publié au Journal Officiel le 28 août de la même année, qui institua l'ENA. Ce décret était relatif à "l'organisation et au fonctionnement de la sous-direction Rationalisation de la Fonction Publique de la direction du Budget du ministère des Finances".

Il comprenait un article sur la création de l'ENA. Une fois mise en place son organisation formelle, le ministre des Finances, Andrés Zaldívar, nomma Cristián Hansen comme directeur et Alfonso Baraona comme secrétaire général⁵.

Le plus important pour l'ENA était contenu dans l'article 6 du décret qui stipulait :

" Il appartiendra à l'Ecole nationale de perfectionnement ENA :

- d'élaborer des programmes de perfectionnement dans les matières et techniques d'intérêt général et commun à tous les Services Publics,*
- d'organiser le perfectionnement dans les domaines indiqués dans l'alinéa précédent au travers de cours, séminaires, conférences, forums, etc,*
- d'assurer l'amélioration des techniques et méthodes de formation du personnel chargé de ces activités.*

Les actions de formation organisées par l'ENA seront destinées aux fonctionnaires en activité et dispensées de préférence par des fonctionnaires.

Pour l'élaboration et la réalisation de ses cours, séminaires et conférences, l'ENA, compte tenu de ses obligations, pourra recruter du personnel vacataire, conformément à la loi. Quand l'ENA fera appel à des fonctionnaires pour ses tâches de formation, leurs chefs de services devront leur octroyer les facilités nécessaires, sans préjudice des dispositions prévues aux articles 168 et suivants du Statut Administratif ».

Derrière cette formalité légale se cachaient d'intenses discussions entre la Contraloría General de la República⁶, le ministère des Finances, l'Université du Chili, le Secrétariat général du Gouvernement, et les experts français.

Bien qu'il n'existe pas d'actes de ces discussions, on sait que la proposition de créer une ENA à l'image de l'ENA française et portant le nom d'Ecole Nationale d'Administration fut rejetée par l'Université du Chili. Elle argumentait que l'enseignement de haut niveau était une prérogative de l'Université, et que cette fonction était déjà remplie par le Département de Sciences Politiques et Administratives. Enrique Silva Cimma, le Contrôleur Général de la République, qui avait créé ce Département, prenait, d'ailleurs, une part très active à tout ce processus de décision.

Pour conserver le sigle ENA qui, pour les français, était très valorisant, le nom d'Escuela Nacional de Adiestramiento fut retenu.

Une autre controverse s'instaura sur l'organisme auquel rattacher l'ENA. La Contraloría développait déjà des activités de formation. Il en allait de même pour le ministère de l'Intérieur. Certains experts estimaient que l'ENA devait dépendre de l'Office de Planification Nationale (ODEPLAN), et être ainsi rattachée à la Présidence de la République. Finalement, l'ENA fut placée sous la responsabilité de la sous-direction de la Rationalisation en cours de création. L'idée avancée était que dépendre de la direction du Budget⁷ signifiait faire partie d'un organisme doté de larges attributions dans le domaine de la dépense publique, et à l'initiative d'importantes décisions administratives.

⁵ Alfonso Baraona fut Secrétaire Général durant les gouvernements de la Démocratie Chrétienne, de l'Unité Populaire et de la Dictature militaire, jusqu'à ce qu'il prenne sa retraite. Quant à Cristián Hansen, il occupa son poste dans la première et la troisième étape.

⁶ équivalent de notre Cour des Comptes. (N. d. T.)

⁷ en chilien, Dirección de Presupuestos ou Dipres. (N. d. T.)

1.4 L'ENA, de la Démocratie Chrétienne à l'Unité Populaire

Le gouvernement de Frei, influencé dans une certaine mesure par des économistes structuralistes ainsi que par son aile la plus progressiste, commença à effectuer des réformes dans le respect de la légalité. Ces changements rencontrèrent, néanmoins, de fortes résistances au sein même de la Démocratie Chrétienne.

Ainsi en fut-il de la réforme agraire qui affecta essentiellement quelques grandes exploitations agricoles peu productives, et qui furent indemnisées selon les règles en vigueur. Au lieu de nationaliser le cuivre, le gouvernement de Frei préféra opter pour une négociation avec les entreprises nord-américaines. L'accord signé donnait à l'Etat 51% du capital et laissait aux nord-américains la direction et la gestion des entreprises. Ce subterfuge fut qualifié de « chilénisation » du cuivre.

L'autre grande mesure fut l'adoption d'une loi en faveur des paysans, des femmes et des habitants des bidonvilles. Les premiers furent autorisés à créer des syndicats ; les autres à se doter de leurs propres organisations.

Ces transformations donnèrent lieu à un grand débat national. La Droite eut même recours à la violence pour exprimer son rejet total de ces mesures. Quant à la Gauche, elle les appuya, tout en les estimant insuffisantes. Elle qualifia la réforme agraire de "réforme des pots de fleurs", la jugeant semblable à celle de la Droite sous le gouvernement antérieur. Elle considéra l'organisation des pauvres comme du contrôle social, doublé d'un paternalisme humiliant. Elle dénonça surtout l'abdication des intérêts nationaux devant l'impérialisme américain.

Les critiques de la Gauche firent mouche et la Démocratie Chrétienne commença à s'affaiblir au fur et à mesure de ses hésitations et de ses accommodements avec certains secteurs de la Droite politique et économique. De telles évolutions inquiétaient les secteurs les plus progressistes du PDC, à savoir les cadres et les étudiants. La tension interne, qui reflétait le conflit de classes que vivait le pays, finit par mettre un terme à l'alliance éphémère et opportuniste avec la Droite. Le paysage politique se divisa alors en trois : la Droite, la Démocratie Chrétienne, la Gauche.

Aux élections présidentielles du 4 septembre 1970, la Gauche s'imposa car la Droite prit la décision de présenter son propre candidat et de ne plus soutenir la Démocratie Chrétienne. L'Unité Populaire arriva au pouvoir avec un programme cohérent et progressiste qui créait les conditions du décollage économique et de plus de justice sociale.

L'élection de Salvador Allende eut un important retentissement dans le monde entier, en particulier dans les démocraties européennes et en Amérique latine. Le fait qu'un socialiste, ayant affiché toute sa vie ses convictions marxistes, admirant ouvertement Fidel Castro, puisse accéder au pouvoir par la voie des urnes, eut un énorme impact. Le peuple chilien engageait un processus de transition pacifique au socialisme, dans un pays de capitalisme peu avancé, important fournisseur de cuivre sur le marché international.

Cet événement politique historique fut une véritable innovation du peuple chilien. Les schémas se rompaient, les théories politiques étaient bousculées et l'espérance se répandait dans tous les continents. Fidel Castro, homme averti de toutes ces choses, qualifia ce phénomène de « cas insolite ».

Le Président Allende nomma ministre du Travail José Oyarce, ex-député communiste et ancien leader de la Centrale Unique des Travailleurs (CUT). Cette nomination, une première dans l'histoire du pays, créa les conditions pour l'association stratégique des syndicats aux tâches gouvernementales et obligea la CUT à modifier l'orientation d'une partie importante de son action syndicale.

Cette situation, qualifiée par certains de révolutionnaire, provoqua une grande inquiétude, aussi bien chez Richard Nixon à la Maison Blanche, dans les cercles de la finance internationale et les entreprises transnationales, que dans la Droite politique et économique chilienne.

L'opposition de droite se radicalisa rapidement, et la presse, qu'elle contrôlait quasi entièrement, incita les travailleurs à se mobiliser contre le Gouvernement. Pour la première fois, la Droite appuya des actions syndicales, en centrant ses efforts sur les cadres, les propriétaires de camions et les catégories de travailleurs les plus privilégiées, comme ceux des grandes mines de cuivre.

Dans ces conditions, le bon fonctionnement de l'Administration et des entreprises publiques, auquel contribuait le travail de l'ENA, était fondamental pour l'action du gouvernement populaire.

Un nouveau rôle pour l'ENA

À la formation du gouvernement d'Allende en novembre 1970, Gonzalo Martner García fut nommé ministre de la Planification, son ministère étant situé dans les locaux mêmes de la Présidence de la République.

Gonzalo Martner avait été fonctionnaire des Nations Unies durant plusieurs années. Il avait travaillé à la CEPAL (Commission Economique pour l'Amérique Latine) et à l'ILPES (Institut Latino-américain de Planification Economique et Sociale), deux institutions des Nations Unies. Il avait une grande expérience dans le domaine de la planification et l'administration. Son expertise était reconnue en matière de finances publiques, aussi bien dans les pays latino-américains qu'africains et asiatiques.

Martner considérait l'Administration comme un outil privilégié pour la mise en œuvre des changements structurels voulus par la coalition de l'Unité Populaire. Il était conscient qu'avec ce gouvernement, le secteur public aurait une importance accrue dans le fonctionnement de l'économie, que le marché n'en serait plus le principal outil d'orientation, que la rationalité humaine, au travers de la planification, prendrait le pas. Tout cela impliquait une profonde transformation qualitative du personnel des administrations publiques, la création d'une administration d'un nouveau type, affranchie de la vieille bureaucratie fondée sur la hiérarchie, et davantage centrée, grâce à la Participation des salariés aux décisions, sur l'être humain et les valeurs d'égalité et d'éthique.

La Participation des salariés aux décisions représentait une véritable révolution car elle était une mise en cause de l'essence de la bureaucratie, son système hiérarchique et son formalisme. La Participation ne réussirait que si les différentes corporations de fonctionnaires étaient convaincues de son importance et lui apportaient leur appui. La formation devait parvenir à les convaincre. Il fallait aussi les techniciser, pour qu'ils puissent utiliser de nouvelles méthodes, comme la planification et le système du budget par programmes. Pour atteindre ces deux objectifs, la formation était un préalable indispensable.

Martner demanda donc au service « Administration pour le développement » d'ODEPLAN de réaliser des études sur deux questions : l'organisation de l'Administration en systèmes opérationnels, et une esquisse d'un système de Participation. Ce service était alors dirigé par Patricio Orellana Vargas qui avait travaillé à l'ILPES, et avait été l'assistant de Gonzalo Martner à l'Université du Chili. Par la suite, ce Ministre attribua à l'ENA un rôle important dans l'élaboration de la réforme administrative.

Gonzalo Martner proposa donc au Président Allende et aux autorités du ministère des Finances (dont dépendait l'ENA) que Patricio Orellana soit nommé directeur de l'ENA. Cette proposition fut acceptée.

1.5 L'échec du modèle élitiste

L'ENA chilienne a été créée, dans une certaine mesure, à l'image de l'ENA française. Pendant ses premiers mois d'existence, elle a essayé de mettre en œuvre ce modèle français auréolé de succès. Mais, rapidement, elle a dévié de cet objectif en se cantonnant dans la formation à des techniques administratives spécifiques, comme administration du personnel, organisation et méthodes, gestion des archives, relations humaines, gestion administrative. De plus, les cours étaient conçus pour un nombre réduit de fonctionnaires de niveau intermédiaire, et se déroulaient uniquement à Santiago. L'ENA était une petite structure composée de 20 personnes, dont seulement 6 cadres en mesure d'enseigner. Elle n'avait donc pas une dimension d'école nationale.

Avec l'arrivée au pouvoir de l'Unité populaire, la nouvelle direction de l'ENA a mis en place des formations approfondies en rapport avec les orientations du nouveau gouvernement.

Le premier cours, d'une durée de trois mois, traitait de planification des ressources humaines, et l'ENA fit appel à des spécialistes des Nations Unies. Mais, probablement, la longueur du cours affecta l'intérêt initialement manifesté par les chefs de service. De plus, récemment nommés, ils commencèrent à s'absenter et envoyèrent à leur place leurs secrétaires, arguant de leur manque de disponibilité.

Cette première expérience a montré que la hiérarchie était rétive à la formation. D'un côté, les anciens chefs de service ne se sentaient pas motivés pour apprendre de nouvelles techniques. De l'autre, les nouveaux, le plus souvent militants des partis de l'Unité Populaire, la rejetaient estimant que ces techniques n'étaient pas nécessaires, que la politique permettrait de résoudre les problèmes et que la pratique administrative était secondaire. Bien que cela ait été difficile à admettre, il a fallu se faire à l'idée que les chefs de service, anciens comme nouveaux, partageaient les mêmes valeurs, qu'ils attachaient une grande importance à la hiérarchie et qu'ils niaient l'utilité d'une formation pour eux-mêmes. Ceci empêchait donc toute application du modèle français à la réalité de la bureaucratie chilienne.

Il était donc nécessaire de rechercher un autre modèle de formation basé sur les principes fondamentaux du changement impulsé par le gouvernement de l'Unité Populaire.

1.6 L'ENA au service de la politique populaire

Les missions attribuées à l'ENA dans le décret qui l'a créée étaient suffisamment flexibles pour qu'elles puissent être adaptées à de nouvelles orientations. L'Ecole devait, d'une part, *"élaborer des programmes de formation dans les matières et techniques d'intérêt général et commun aux services publics"*, et d'autre part, *"dispenser la formation correspondante"*. Conformément aux théories de l'Etat de droit dans une démocratie, on devait considérer que la politique du gouvernement représentait l'intérêt général. C'était donc dans le cadre de cette politique de transformation de l'Administration, de planification, et de participation, que l'ENA devait développer ses actions de formation. La troisième mission découlait des deux précédentes. *"Assurer l'amélioration des techniques et méthodes de formation du personnel chargé de ces activités"* était une exigence minimale, puisqu'il s'agissait de former à des matières et des techniques nouvelles dans lesquelles personne n'avait grande expérience.

Les positions des autorités sur les orientations à prendre par l'ENA ont été diverses.

Le ministre de la Planification, Gonzalo Martner, outre le rôle important qu'il lui attribuait dans la réforme administrative, attendait de l'ENA qu'elle prenne en charge la formation des personnels pour la mise en œuvre concrète de la Participation des salariés à la direction des entreprises et services publics.

Le ministre des Finances avait compétence pour fixer les principales orientations de l'ENA, mais il ne l'a jamais fait, compte tenu des autres problèmes plus importants qu'il avait à traiter.

Il en est allé de même avec le directeur du Budget, supérieur hiérarchique de l'ENA. Ce directeur avait pour tâche principale la gestion de la dépense publique et son impact sur l'inflation, sujet qui l'absorbait pleinement. Dans de rares occasions, il a fait part de ses réserves, notamment sur le concept de phénomène bureaucratique. Il a indiqué qu'il ferait connaître sa position dans un article, mais il ne l'a jamais rédigé. Et, comme le ministre de la Planification avait beaucoup d'ascendant sur lui, il n'a, à aucun moment, manifesté de manière précise son opposition. En pratique, bien qu'il n'ait apporté aucun appui à l'ENA, il lui a permis de développer ses activités et de travailler avec une grande indépendance.

La troisième tutelle de l'ENA était le sous-directeur de la Rationalisation et de la Fonction Publique. Il avait pour seule préoccupation son titre de sous-directeur, car l'ENA, elle, était dirigée par un directeur, pourtant placé sous son autorité hiérarchique. Il n'avait aucune expérience dans le domaine de la théorie et de la technique administratives, et aucune formation sur les questions pédagogiques. Aussi n'a-t-il eu, en pratique, qu'une très faible influence sur l'activité de l'ENA.

Ces circonstances ont eu des conséquences positives pour l'ENA. Elle en a profité pour élargir son champ d'action et agir avec une indépendance beaucoup plus grande que celle autorisée par sa position dans l'organigramme.

Finalement, deux thèmes de travail principaux ont été retenus par l'ENA.

Le premier, réalisé en quelques semaines, en 1971, a été l'élaboration d'un projet d'organisation de l'Administration en systèmes opérationnels, avec un système opérationnel pour chacun des ministères existants en 1970, comme pour chacun de ceux que le gouvernement populaire prévoyait de créer en 1971.

Ce projet, dont l'élaboration avait commencé au sein d'ODEPLAN, a été terminé à l'ENA. Il s'agissait du premier projet de définition globale de la structure et des fonctions du secteur public chilien. Le directeur de l'ENA, un cadre chilien et un expert des Nations Unies l'ont mené à bien. Il s'est intitulé : Systèmes opérationnels de la Fonction Publique (Amado).

Preuve de l'indépendance de l'ENA, ce projet a été remis au ministre de la Planification, qui l'avait sollicité, et non à celui des Finances, comme le fonctionnement hiérarchique l'aurait exigé.

Malheureusement, ce projet a constitué uniquement un exercice théorique de définition des orientations à donner au développement du secteur public. En effet, sa mise en pratique impliquait des modifications légales et constitutionnelles impossibles à réaliser dans les circonstances politiques d'alors.

L'autre thème de travail s'est élaboré progressivement, mais s'est mis en œuvre sans tarder, dès 1971. Il a consisté à se concentrer sur la formation des fonctionnaires de tout niveau, et non pas des seuls chefs de service, afin de favoriser la mise en place de la Participation.

L'ENA, de cette façon, apportait une collaboration active à la mise en œuvre du programme du gouvernement de l'Unité Populaire.

1.7 L'apport latino-américain

La désignation de Patricio Orellana comme directeur de l'ENA signifiait une étroite articulation avec l'ILPES. Les premiers cours organisés dans cette période ont bénéficié de la participation de professeurs des Nations Unies, tous latino-américains.

Une autre circonstance a donné un caractère latino-américain à l'ENA : l'arrivée au Chili de nombreux réfugiés politiques de plusieurs pays latino-américains, en particulier boliviens, brésiliens, colombiens, dominicains et uruguayens. La plupart étaient des cadres ou des universitaires. Il y avait aussi des argentins venus collaborer au projet socialiste chilien. De son côté, l'ENA avait besoin de cette catégorie de personnels qui, à l'époque, n'était pas très abondante au Chili. Plusieurs cadres furent intégrés au travail d'enseignement de l'ENA grâce aux contacts existants avec les organismes des Nations Unies.

La forte présence latino-américaine n'est pas née d'une décision des autorités du pays, mais de cette conjoncture particulière. Elle a bénéficié du soutien ou de l'indifférence des autorités. Ont aussi joué des raisons de mécanique administrative : les étrangers pouvaient être recrutés comme vacataires, alors qu'à cette époque, il était très difficile de recruter des cadres chiliens sur cette base.⁸

TABLEAU N°1
Nombre de formateurs vacataires par pays d'origine
(1971- septembre 1973)

Pays	Nombre
Argentine	5
Bolivie	5
Brésil	1
Colombie	1
France*	3
Royaume-Uni	1
République Dominicaine	1
Uruguay	1
Chili	17
TOTAL	35

* 2 français ont été rémunérés, comme coopérants, par leur gouvernement. Le troisième a travaillé partiellement comme volontaire.

L'apport chilien a été, tout d'abord, constitué des anciens fonctionnaires de l'ENA. Durant la période de l'Unité Populaire, à l'exception du directeur, aucun nouveau titulaire n'a été recruté. Dans la douzaine d'anciens fonctionnaires, certains avaient des positions idéologiques opposées à celles du gouvernement populaire, mais tous ont coopéré loyalement.

⁸ Actuellement, cette pratique est habituelle.

Mais l'apport véritablement nouveau est venu de deux groupes de jeunes diplômés de l'Université du Chili. Les premiers, issus du Département d'Economie, ont travaillé à l'ENA pendant une courte période, car ils ont rapidement trouvé des emplois mieux rémunérés. Les seconds, plus nombreux, figuraient parmi les meilleurs étudiants de Gonzalo Martner et Patricio Orellana au Département de Sciences Politiques et Administratives. Là aussi, la faculté de recruter du personnel vacataire a joué un rôle essentiel en permettant d'intégrer ces jeunes diplômés.

Le nombre de salariés de l'ENA a augmenté progressivement en même temps que l'ampleur des tâches. Néanmoins, l'ENA a conservé une taille très réduite, le nombre de ses salariés n'a pas excédé 40, et 62 personnes y ont travaillé sur l'ensemble de la période de l'Unité Populaire. Le nombre de fonctionnaires titulaires est resté stable, mais celui des vacataires et des détachés a varié sensiblement (voir annexe 2, Personnels).

Sous l'Unité Populaire, 35 enseignants ont été recrutés, moitié chiliens, moitié étrangers, la majorité provenant d'Amérique latine comme en témoigne le tableau n°1. Par ailleurs, trois français ont participé avec enthousiasme aux actions mises en œuvre.

La préparation de matériel pédagogique, la rédaction de notes, les réunions de discussion et d'évaluation, l'obligation d'écrire des articles, tout cela a entraîné un intense échange d'idées entre des intervenants qui provenaient d'horizons et de cultures diverses. Y compris les formateurs d'un même pays avaient des expériences professionnelles et politiques différentes. Presque toutes les nuances de la Gauche et l'Extrême-Gauche de l'Amérique du Sud étaient représentées. Cette grande variété de points de vue a été un atout pour la qualité de la réflexion et du travail de l'ENA.

De plus, dans les cours organisés en interne à l'intention des intervenants de l'ENA sur le thème de la formation d'adultes, les matières enseignées l'étaient par des professeurs latino-américains provenant généralement de l'ILPES. Ceux-ci transmettaient les approches nouvelles, récemment développées dans les sciences sociales.

Le contenu des cours s'est aussi imprégné des valeurs et de la créativité provoquée par l'avènement du gouvernement de l'Unité Populaire. Un des phénomènes les plus remarquables était le développement d'une conscience latino-américaine. Le Chili, après une longue période de confinement, sortait de ses frontières, et devenait un centre d'intérêt mondial. Son expérience était regardée avec sympathie, ou au minimum avec attention, dans toute l'Amérique latine. Son destin dépendait largement de la force de la solidarité que cette fraternité sud-américaine pourrait engendrer.

Le changement culturel

L'élection du Président Allende a été à l'origine d'une explosion culturelle, intellectuelle et sociale débridée dans tous les domaines imaginables. L'art a retrouvé ses racines ancestrales pour établir les codes d'une nouvelle esthétique dont l'influence s'est fait sentir dans la littérature, la peinture, l'art mural, le théâtre, mais aussi les sciences, l'éducation et la formation. Ce nouvel élan culturel a pris une dimension toute particulière dans le phénomène de la Nouvelle Chanson Chilienne, synthèse de musique andine, essentiellement bolivienne et péruvienne, et de textes à fort contenu politique et social⁹.

⁹ On peut citer, parmi les plus connus en Europe : Los Quilapayun, Victor Jarra, Angel et Isabel Parra. (*N. d. T.*)

A l'ENA, cette ouverture au monde s'est renforcée grâce à la présence des professeurs latino-américains et européens ; par leur exemple et leur compétence, ils ont contribué à développer une vision mondiale ou pour le moins latino-américaine.

La présence de tant d'étrangers aurait pu créer des difficultés avec les participants aux cours, mais généralement, ils l'ont bien acceptée, et même trouvée normale, car la plupart d'entre eux se considéraient latino-américains.

Ainsi, l'ENA, qui avait au départ une orientation clairement élitiste et s'inspirait de la tradition française, s'est modifiée en profondeur, en tenant compte de la situation politique du pays et des changements impulsés par le gouvernement dans tous les domaines. Ses missions spécifiques sont devenues, d'une part, l'introduction dans l'Administration de la planification et du budget par programmes et, d'autre part, la mise en place d'une Administration plus participative, plus humaine, et non plus basée sur la hiérarchie. Ces transformations constituaient d'immenses défis, car elles exigeaient d'obtenir le soutien des fonctionnaires et, en même temps, de conserver l'appui du gouvernement français dans cette nouvelle phase de l'ENA.

BIBLIOGRAPHIE

- AMADO Antonio, MORENO DE PABLO Pilar, ORELLANA Patricio, (1971), *Sistemas Operacionales de la Función Pública*, ENA, Santiago du Chili.
- BARGAS Didier, (2004), *Relations sociales et Paritarisme dans la Fonction Publique et l'Education Nationale*, ed. Rectorat de Nice, ministère de l'Education nationale, Nice.
- BIRNBAUM Pierre, (1977), *Les sommets de l'Etat. Essai sur l'élite du pouvoir en France*, Seuil, Paris.
- CROZIER Michel, (1982), *On ne change pas la société par décret*, Livre de Poche, Paris.
- FORGES Jean Michel de, (1989), *L'Ecole Nationale d'Administration*, Presses Universitaires de France, Paris.
- INSTITUT INTERNATIONAL D'ADMINISTRATION PUBLIQUE, "Aspects Administratifs de la planification en Amérique latine et en France", dans *Bulletin de l'Institut International d'Administration Publique* N° 19, juillet-septembre 1971.
- MARTNER García Gonzalo, (1967), *Planificación y Presupuestos por Programas*, Siglo Veintiuno Editores, México.
- MARTNER García Gonzalo, (1995), *Obras escogidas sobre Chile (1950-1993)*, Centro de Estudios Políticos Latinoamericanos Simón Bolívar, Santiago du Chili.
- WEBER Max, (1972), *Ensayos de sociología contemporánea*, Planeta-Agostini, Barcelona.
- WIKIPEDIA, *Escuela Nacional de Administración*, ENA, Wikipedia, (consulté le 15 octobre 2011).

CHAPITRE 2 LA PARTICIPATION

2.1 Démocratie et participation

Le projet d'Allende était de maintenir la démocratie représentative, et d'utiliser ses structures pour réaliser de profonds changements et avancer vers un socialisme de liberté.

Cette tentative s'est soldée par un échec, à cause de facteurs externes (le gouvernement des Etats-Unis était résolu à abattre le gouvernement d'Allende), mais aussi de facteurs internes (la coalition au pouvoir était minoritaire au Parlement et était donc dans l'incapacité de procéder aux changements constitutionnels et législatifs nécessaires). Mais, malgré les obstacles, des avancées historiques et inédites ont eu lieu. Elles ont ouvert la voie à une plus grande démocratisation, non seulement au Chili mais dans toute l'Amérique latine.

Un aspect essentiel du projet de l'Unité Populaire était "l'approfondissement de la démocratie", en particulier, le développement de la participation politique.

Il s'agissait de stimuler la population pour qu'elle exerce ses droits civiques et de lever les obstacles à sa participation effective. Rendre massive la participation électorale, pouvoir renouveler les postes officiels dès que nécessaire, consulter les citoyens, subordonner le pouvoir militaire au pouvoir civil constituaient autant d'objectifs à atteindre.

Plus largement, l'Unité Populaire voulait établir des mécanismes de participation dans tous les secteurs de la vie sociale chilienne : les associations de quartier, de mères de famille ou de jeunes, les comités d'approvisionnement et de contrôle des prix, les conseils paysans et centres de réforme agraire, les conseils communaux de santé, les syndicats...

Enfin, la démocratie devait s'ancrer dans ce qui constitue le fondement même de la société, le travail. Seule la participation des travailleurs aux décisions permettrait de démocratiser le processus productif et de donner du pouvoir à tous ceux qui travaillaient, c'est à dire la quasi totalité de la population adulte.

Avant l'Unité Populaire, des formes de participation avaient existé dans certaines institutions et entreprises. Le plus courant était qu'une personne, désignée par le Président de la République, siège au Conseil d'Administration en tant que représentant des travailleurs. Ainsi en allait-il à la Banque Centrale. Mais, dans la pratique, le Président désignait un membre de son Parti ou de sa coalition, lequel n'avait aucune relation avec les travailleurs qu'il était censé représenter. Un autre type de participation, financière, imposait la répartition d'une partie des bénéfices aux salariés. Ce système a été mis en place au Chili¹⁰.

Durant le gouvernement de la Démocratie Chrétienne, il a été beaucoup question de participation, mais aucune mesure concrète n'a été adoptée¹¹.

¹⁰ Actuellement, les entreprises chiliennes s'y soustraient en multipliant les inscriptions au Registre du Commerce, de façon à avoir plusieurs personnalités morales.

¹¹ Au Chili, actuellement, la participation est envisagée comme une variable de l'organisation du travail, sans aucune politique spécifique en ce sens. On vérifie simplement si l'information a été correctement diffusée, et si les comités paritaires dans le domaine de la sécurité et de la formation fonctionnent normalement.

L'Unité Populaire voulait, elle, que tous les secteurs de la société jusqu'alors marginalisés aient le droit effectif de participer à la prise des décisions les concernant. Cette participation devait se concrétiser dans le domaine politique (les décisions qui affectent l'ensemble de la société) comme dans le monde du travail (les décisions relatives au processus de production).

Tel était le projet d'Allende, et là était le véritable changement.

Les expériences révolutionnaires les plus radicales étaient animées de cette volonté de démocratiser en profondeur la société, comme la Commune de Paris, ou plus tard la révolution russe que Lénine définissait comme « les soviets, plus l'électricité », c'est à dire la participation plus le progrès technologique.

Malheureusement, les soviets ont perdu progressivement le pouvoir, victimes d'un processus que Trotski a résumé dans la formule : le peuple est représenté par la classe ouvrière, la classe par le Parti, le Parti par le Comité central, le Comité central par le Bureau politique et celui-ci par le Secrétaire général. Ce processus de concentration du pouvoir a abouti au stalinisme, totale négation de l'égalité, et a été la cause de l'échec du socialisme réel.

La grandeur et le caractère exceptionnel de l'action de l'Unité Populaire résidaient dans cette volonté affirmée d'approfondir la démocratie.

2.2 L'Unité Populaire, le développement du pays et la Participation

Le gouvernement d'Allende accéda au pouvoir, porteur d'un programme de transformations structurelles de l'économie et de la société chilienne, en vue de sortir le pays du sous-développement, et de jeter les bases d'un socialisme démocratique et pluraliste.

Les conceptions idéologiques en vigueur à l'époque, à savoir le marxisme et certaines de ses variantes, ou encore le courant du christianisme révolutionnaire, pouvaient être regroupées, en matière économique, au sein de l'école structuraliste. Toutes, en effet, soutenaient que le sous-développement était la conséquence de facteurs structurels qu'il convenait de réformer drastiquement. La dépendance externe, les structures agricoles, la concentration de la production industrielle, les monopoles, constituaient autant d'obstacles à la création d'un excédent économique, et donc, empêchaient de résoudre la question de l'inégale distribution du revenu et de générer un marché suffisant pour stimuler la production.

Les réformes structurelles devaient viser la formation d'un excédent qui serait utilisé à des fins de production et de redistribution, empêcherait l'apparition de tensions inflationnistes et répondrait aux besoins croissants de la population.

Le rôle du marché dans l'économie serait fortement réduit puisque son fonctionnement était déformé par le poids des monopoles et la forte concentration du revenu national. La planification devait introduire une rationalité dans le système économique et social.

La conception de l'Etat était celle d'un Etat leader, responsable du développement, et assurant la justice sociale grâce à des mécanismes de redistribution. En outre, des réformes appropriées devaient améliorer l'efficacité de l'appareil d'Etat afin qu'il puisse jouer pleinement son rôle. Dans l'Administration, comme dans tout le système productif, le travailleur était considéré comme un agent essentiel de transformation et d'amélioration de l'efficacité.

La relation Etat – entreprise privée était clairement une relation hiérarchique.

L'Etat dirigeait, orientait les politiques de développement économique, établissait les priorités. L'entreprise publique était le pilier de l'économie et l'entreprise privée ne pouvait pas intervenir dans les secteurs considérés comme stratégiques, ni créer de monopoles. L'entreprise privée était confinée dans un rôle mineur, mais son élimination n'était pas pour autant envisagée.

L'existence du latifundio, rétrograde et improductif, était à l'origine du retard et de l'inefficacité de l'agriculture. La réforme agraire devait la moderniser, la rendre plus efficace et élever le niveau de vie des paysans.

Le secteur minier dégagait un excédent important, mais il était versé sous forme d'intérêts et de dividendes aux propriétaires étrangers. La nationalisation du cuivre, du fer et autres minéraux était la solution retenue.

La Participation

La participation n'a pas été un thème de débat au sein de la Gauche chilienne. Il existait seulement la conviction que le gouvernement populaire devait approfondir la démocratie et que cela passait par la participation. Mais il n'y avait pas de théorie, ni de discussion sur les modalités de cette participation, à quels niveaux elle devait s'appliquer, quels seraient les secteurs concernés...

La participation était simplement une consigne. L'unique application pratique en cours était la réforme universitaire. Les étudiants, et plus tard les professeurs et fonctionnaires de l'Université du Chili, demandaient de façon insistante que soient remplacées les structures verticales par des Conseils où siègeraient les trois collègues : enseignants, étudiants, administratifs. Cette réforme devait s'inspirer de celles en vigueur dans d'autres pays.

La volonté de démocratiser la société chilienne est clairement indiquée dans le Programme de l'Unité Populaire signé le 17 décembre 1969.

Dans le chapitre relatif au « Pouvoir populaire », il est écrit que « les transformations révolutionnaires ne pourront être menées à bien que si le peuple chilien prend en mains le pouvoir et l'exerce effectivement ». Ce qui établit une relation directe entre pouvoir et participation.

L'alinéa intitulé « Approfondissement de la démocratie » explique que participer signifie « intervenir au niveau qui correspond dans les décisions des organes de pouvoir ». Il ajoute que cette démocratie repose sur « une nouvelle conception : le peuple acquiert une capacité d'intervention réelle et efficace dans les organismes de l'Etat... avec l'octroi de véritables moyens pour exercer ses droits et la création de mécanismes qui lui permettent d'agir aux différents niveaux de l'appareil d'Etat ».

Un peu plus loin, le Programme de l'Unité Populaire précise que « à partir du moment où le Gouvernement Populaire accèdera au pouvoir, il créera les conditions pour que puisse s'exprimer, au travers des organisations syndicales, l'influence des travailleurs et du peuple dans l'adoption des décisions et le contrôle de l'administration d'Etat ».

En février 1972, après deux ans d'exercice du pouvoir et d'application des principes de la Participation, ces concepts sont réitérés et précisés lors de la réunion de l'Unité Populaire dans la commune de l'Arrayán. Le Gouvernement énonce dans le document intitulé « Les nouvelles tâches du gouvernement populaire et le peuple chilien » qu'il faut, de façon immédiate, « impulser la participation des travailleurs à tous les niveaux ».

2.3 La réforme administrative de l'Unité Populaire.

La pièce maîtresse de la réforme administrative de l'Unité Populaire était donc la participation des travailleurs et du peuple chilien. Le chemin vers l'efficacité passerait par la conscientisation. La participation des travailleurs aux décisions, pratique véritablement démocratique, ferait progresser, dans l'échelle de valeurs de chacun, l'intérêt de tous au détriment des préoccupations individualistes.

La réforme devait aussi avoir pour base une technicisation de l'administration grâce à la mise en place de la planification. Celle-ci introduirait de la cohérence et de la rationalité dans l'action gouvernementale et orienterait l'activité du secteur privé.

L'organisme chargé de conduire ce projet de transformation était le ministère de l'Economie, avec ODEPLAN, et son pilotage a été assuré par les ministres Pedro Vuskovic et Gonzalo Martner Garcia. Ce dernier, pour mener à bien sa mission de grand architecte de la réforme de l'Administration, s'est appuyé en particulier sur l'unité « Administration pour le développement » d'ODEPLAN.

Une modification fondamentale de la réforme a été de considérer que l'Administration faisait partie du même ensemble que les entreprises du Secteur Public. Celui-ci s'était considérablement élargi avec la création de ce que l'on a appelé le Secteur Nationalisé¹², plusieurs centaines d'entreprises lui ayant été transférées. Le système de Participation s'est instauré presque indistinctement dans le Secteur Nationalisé et dans l'Administration traditionnelle. Il a fonctionné à tous les niveaux : national, branche d'activité, entreprise, département ou service, et parfois jusqu'aux plus petites unités.

Ce dispositif a été complété par de la « Formation pour la Participation » assurée conjointement par l'INACAP (Institut National de Formation Professionnelle), institution en charge de la formation des techniciens, par l'Instituto Laboral, qui dépendait du ministère du Travail, par le Département Formation de la CUT (Centrale Unique des Travailleurs) et par l'ENA.

La planification s'est concrétisée dans le Plan 1971-1976 de l'Economie Nationale, dans les plans annuels 1971 et 1972, dans le renforcement d'ODEPLAN et dans la mise en place de niveaux régionaux de planification (ORPLAN). De même, fut instauré le système des budgets par programmes.

De façon synthétique, on peut résumer ainsi les transformations engagées dans le secteur public : le développement d'un secteur public prééminent sur le privé, la participation des travailleurs dans la gestion des unités productives et administratives, un début de mise en œuvre de la planification comme technique directrice de l'économie.

2.4 L'élaboration du système de Participation

Du fait de l'orientation participative du gouvernement, le processus de mise en œuvre du système se devait d'être authentiquement participatif. Il ne pouvait pas être imposé d'en haut.

¹² Les entreprises de ce Secteur (Área Social) étaient les entreprises privées considérées comme stratégiques, généralement en situation de monopole, et qui avaient été nationalisées. S'y ajoutèrent les entreprises réquisitionnées par le Gouvernement ainsi que celles occupées par les travailleurs, et étatisées à leur demande par le Gouvernement.

On opta donc pour une démarche prévoyant un accord entre le Gouvernement et le mouvement syndical, puis l'approbation du système par la base des entreprises et des services.

En décembre 1970 fut signé l'Accord entre la CUT et le Gouvernement, application directe du programme de l'Unité Populaire déjà mentionné. Le Président Allende signa lui-même ce texte, avec les ministres des Finances, du Travail et de l'Economie. Du côté des salariés, les signataires furent les dirigeants de la CUT.

La première tâche fut d'organiser la participation des fédérations syndicales dans le système de Planification, régional, sectoriel et national. La seconde fut d'instaurer la participation dans les entreprises du Secteur Nationalisé et du secteur mixte, ce qui était un problème plus complexe car il requérait l'avis des dirigeants et responsables syndicaux de ces entreprises.

Il fut donc décidé, au début de l'année 1971, de créer une commission réunissant la CUT et le Gouvernement pour traiter spécifiquement du thème de la Participation.

La Commission CUT – Gouvernement pour la Participation.

La Commission était composée de dirigeants nationaux de la CUT et de leurs conseillers, parmi lesquels figuraient l'avocate María Ester Feres et l'avocat spécialiste en droit du travail, Pedro Guglielmetti, qui avait une grande connaissance des normes de l'Organisation Internationale du Travail. De son côté, le Gouvernement était représenté par Guillermo Campero de l'INACAP et deux représentants d'ODEPLAN, Patricio Orellana Vargas, alors chef du service Administration pour le Développement, et Exequiel Rodríguez. La Commission fut présidée, en de rares occasions, par le ministre du Travail, José Oyarce.

Cette Commission paritaire élaborera les « Normes de base de la Participation des travailleurs dans la direction des entreprises des secteurs social et mixte ».

Si l'objectif de cette Commission de travail était clair, les orientations quant au contenu restaient assez floues. C'est pourquoi les deux premières réunions furent consacrées à échanger des idées générales. L'idée de mener une étude sur les systèmes de participation qui existaient dans divers pays, en particulier socialistes, fut aussi émise.

Une proposition pragmatique mais fondée en droit

Patricio Orellana avait une bonne expérience dans le domaine de l'Administration. Il adopta une attitude très pragmatique car il pensait que l'élaboration de ce projet de participation était urgente. Ce devait être une question de jours et non de mois, il fallait proposer un texte qui puisse s'appliquer immédiatement, le changement du système administratif en vigueur ne pouvait attendre. Il savait aussi qu'il était inutile de préparer un projet de loi, qui n'aurait eu aucune chance d'être voté compte tenu de l'opposition de la majorité du Parlement. Il prépara donc un projet d'application immédiate fondé sur le concept d'organisation informelle.

Le système serait basé sur la coutume et le droit de tous les dirigeants d'entreprises publiques d'avoir des conseillers. La nomination des conseillers ne relevait pas de normes explicites, mais il était admis que le directeur les choisissait librement. Du point de vue de la Théorie de l'administration et du management, le conseiller fait des propositions au directeur qui les fait siennes s'il les estime pertinentes. C'est donc une décision de la direction totalement légale, dont le directeur assume l'entière responsabilité.

L'idée centrale était d'instaurer un conseil auprès de chaque directeur : certains conseillers seraient les représentants élus des travailleurs et d'autres, nommés par le directeur (ou le président) de l'entreprise, représenteraient l'Etat.

Les nouveaux responsables des entreprises du secteur public, nommés par le Président Allende, accepteraient les propositions de leurs conseillers de façon à ce qu'ils n'aient pas seulement une voix consultative, mais qu'ils aient un véritable droit de vote.

En Droit privé, est autorisé tout ce qui n'est pas interdit par la loi. En revanche, en Droit administratif, ne peut être fait que ce qui est prévu par la loi. C'est pourquoi, le Gouvernement essaya, vainement, que ce projet se transforme en loi.

Mais la Théorie administrative reconnaît deux réalités : la formelle et l'informelle. La formelle est celle qui est définie par des normes. Par contre, l'informelle est celle que la coutume et les relations interpersonnelles ont établie. L'exemple le plus typique est celui du leadership. Parfois, le chef en titre formellement désigné est supplanté par une autre personne, qui est respectée par les salariés, bénéficie de leur soutien et, dans la pratique, prend les décisions.

De ce point de vue, le système de participation n'exigeait pas une loi explicite puisqu'il était basé sur une organisation informelle qui n'était pas du domaine de la loi. Il pouvait être soumis au Parlement, mais il pouvait également être appliqué sans avoir été voté.

Ces idées pragmatiques étaient complétées par une série de principes d'orientation du système de participation. De caractère très général, ils n'exigeaient pas non plus une autorisation formelle de la loi, puisqu'il s'agissait d'un simple accord entre les parties : l'Etat et les représentants des travailleurs.

2.5 Les "Normes de Base de la Participation" et leur approbation

Les principes du système proposé par Patricio Orellana étaient les suivants :

Effectivité. Le Programme de l'Unité Populaire, en affirmant la volonté que « les travailleurs exercent effectivement le pouvoir », rejetait les systèmes de participation symbolique. Il n'était donc pas question de nommer, en tant que représentant des travailleurs, une personne désignée par le Président de la République dans un Conseil d'Administration de 10 membres ; ou de donner aux représentants des travailleurs des compétences limitées, avec droit de vote sur les questions de sécurité, de qualifications, de formation, mais pas sur les questions stratégiques.

Mais, en même temps, il était clair qu'il ne s'agissait pas d'autogestion, que les travailleurs ne dirigeraient pas l'entreprise. L'autogestion était valable dans les petites et moyennes entreprises, mais pas dans les grandes entreprises du Secteur Nationalisé qui étaient la propriété de la classe ouvrière, au travers du Gouvernement contrôlé par les travailleurs. Autrement dit, si les travailleurs de chaque entreprise en avaient été les propriétaires, cela aurait pu être à l'origine d'un phénomène d'égoïsme de groupe et stimuler le développement d'une "aristocratie" d'ouvriers – propriétaires. C'était un risque réel car il y avait des ouvriers du cuivre qui, influencés et désorientés par la Démocratie Chrétienne, voulaient l'autogestion pour devenir propriétaires de la principale richesse du pays.

Le modèle proposé devait donc équilibrer les intérêts directs des travailleurs de l'entreprise et ceux de la classe ouvrière dans son ensemble. Cette contradiction fut résolue en prévoyant un Conseil d'Administration avec 5 membres élus par les travailleurs de l'entreprise et 5 nommés par le Gouvernement. Ceci ne signifiait pas pour autant parité puisque le directeur en faisait aussi partie. Ainsi, sur 11 membres, 6 étaient désignés par le Gouvernement et 5 élus directement par les travailleurs.

Jamais n'avait été mise en place une participation des travailleurs à la direction de l'entreprise d'un poids aussi important. Les systèmes les plus avancés, en effet, prévoyaient un ou deux représentants des travailleurs dans des conseils d'administration de 10 à 20 personnes.

Démocratie. Le système de participation devait être démocratique, dans le sens où les représentants des travailleurs devaient être élus directement par les travailleurs, et non nommés par les autorités syndicales ou gouvernementales. Il s'agissait d'instaurer véritablement la démocratie au niveau du travailleur « de base », de permettre à tout courant politique de participer. Le vote secret ainsi que le scrutin public seraient garantis ; les possibilités de réélection limitées.

Indépendance syndicale. Un des thèmes les plus débattus fut le rôle des syndicats dans le système de participation. Il y avait plusieurs avantages à ce qu'ils y aient une place, mais il fallait définir si c'était plutôt au niveau du système de planification, au niveau de la gestion de l'entreprise, ou aux deux niveaux. Il convenait surtout de préserver coûte que coûte l'indépendance du syndicat afin de garantir la défense des travailleurs, maintenir son caractère de classe et éviter qu'il se transforme en un simple organe administratif.

Finalement, dans l'entreprise¹³, on institua, à côté du Conseil d'Administration, un Comité réunissant les dirigeants syndicaux et les représentants des travailleurs au Conseil d'Administration, afin que ces derniers puissent se coordonner avec les actions du syndicat.

De cette façon, on garantissait qu'en cas de coup d'Etat, si le système de participation était aboli, le syndicat pourrait continuer à exister.

Organisation par collèges. L'entreprise chilienne se caractérisait par l'existence en son sein de différentes catégories de salariés. Ces différences, qui avaient pour but de diviser les travailleurs, étaient inscrites dans le Droit du Travail. Il y avait les ouvriers, les employés et les cadres, chaque catégorie ayant son propre syndicat. Cette structure fut reprise dans le système de Participation. Des 5 représentants des travailleurs au Conseil d'Administration, 3 seraient issus du collège des ouvriers, 1 du collège des employés, 1 de celui des cadres.

Flexibilité. Le système proposé s'intitulait « Normes de base » car il se limitait à édicter des principes généraux, à adapter à la réalité du terrain. Ainsi, dans certaines entreprises, 80% des travailleurs étaient des employés ; dans ce cas, ceux-ci disposeraient de 3 représentants et non d'un seul. Mais il fallait que dans chaque entreprise soit élu un Comité Paritaire pour adapter les Normes de Participation à sa réalité spécifique et élaborer, de façon consensuelle, ses propres règles.

Uniformité. Bien que flexibles, les « Normes de Base » proposaient un socle commun à tous les travailleurs du Secteur Nationalisé afin d'éviter que la participation soit plus ou moins réelle selon les entreprises. Les droits des travailleurs dans ce domaine étaient les mêmes, quelle que soit l'entreprise.

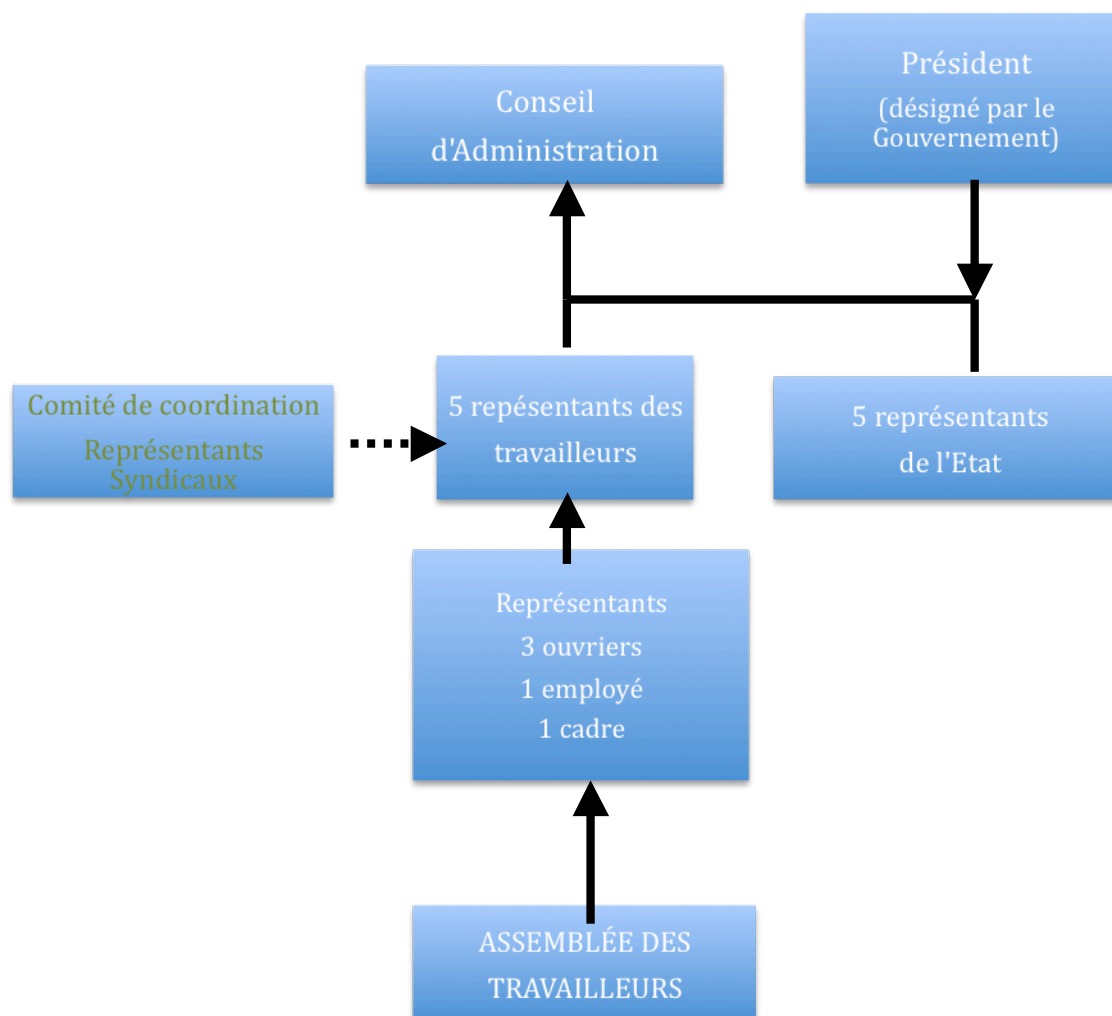
Formation préalable. Une grande campagne de formation à l'exercice de la participation s'avérait nécessaire pour expliquer le contenu de la réforme, notamment la différence avec l'autogestion, et fournir les connaissances générales et techniques nécessaires à l'administration d'entreprises. Ce travail d'explication et de formation fut, dans la pratique, effectué par l'Institut du Travail, l'INACAP et l'ENA.

¹³ La participation des syndicats dans la Planification releva d'une organisation complexe, qui resta largement théorique et n'est pas présentée dans ce document. (N. d. T.)

Continuité et inclusion de tous les niveaux. Le système de Participation ne devait pas reproduire les défauts de la démocratie représentative. Il ne pouvait se résumer à l'élection de représentants agissant, ensuite, en totale autonomie : la Participation devait être permanente. De même, elle devait concerner tous les travailleurs, tous les niveaux hiérarchiques, pas seulement celui de la direction. Dans cette perspective, furent mis en place, outre l'assemblée des travailleurs de l'entreprise (ou de l'établissement, si celle-ci était déconcentrée), des mécanismes de participation au niveau de chaque service ou atelier. Chaque chef d'unité aurait à ses côtés un Comité de production composé d'un minimum de trois travailleurs de ladite unité.

En moins d'une heure, Patricio Orellana exposa devant la Commission CUT- Gouvernement l'ensemble de ce système, présenté essentiellement sous la forme d'un document très court et de graphiques. Les membres de la Commission firent part de leurs doutes et questionnements, mais eurent, d'une façon générale, une attitude très positive, en particulier Pedro Guglielmetti. Leurs contributions enrichirent le schéma initial et permirent de rédiger rapidement la version définitive des « *Normes de base de la Participation des travailleurs à la direction des entreprises du Secteur Nationalisé et du Secteur Mixte* ».

Schématiquement, le système simplifié de Participation au niveau de l'entreprise est le suivant :



Ces Normes n'étaient la copie d'aucun système existant, ou envisagé. Il s'agissait là d'une création inédite et méritoire du peuple chilien et de son gouvernement, d'un apport nouveau à la théorie et à la pratique de la démocratie socialiste. La difficulté bien réelle était de pouvoir appliquer ce système dans les conditions spécifiques du Chili, pays où il n'y avait aucune tradition de participation, et sans possibilité d'obtenir sa légalisation.

La Commission avait programmé plusieurs réunions pour élaborer ces normes, mais elle les approuva finalement en une seule, compte tenu de l'urgence pour mettre en œuvre ce système et transformer ainsi profondément l'administration bureaucratique du Chili. Ce texte fut publié plusieurs fois par l'éditeur public Quimantú ainsi que par d'autres.

Par la suite, la Commission améliora le dispositif. Elle prépara des supports de présentation du système, et des notes méthodologiques sur les Normes de Participation grâce notamment à l'apport précieux de Guillermo Campero de l'INACAP et du nouveau représentant d'ODEPLAN, Antonio Aranda San Martín.

Elle s'occupa aussi d'autres problèmes comme l'autogestion dans les petites et moyennes entreprises du Secteur Nationalisé, ainsi que l'approfondissement du système de participation en envisageant la création d'assemblées de travailleurs à tous les niveaux de l'entreprise. Dans les faits, cette disposition ne s'appliqua pas compte tenu des difficultés de mise en œuvre.

Le gouvernement de l'Unité Populaire essaya de donner une base légale à ce dispositif en présentant au Parlement, dominé par l'opposition, un Projet de loi établissant la "*Participation des Travailleurs du Secteur Nationalisé et du Secteur Mixte de l'Economie*".

Le 28 août 1972, le Président de la République conféra à ce projet un caractère d'urgence. Le lendemain, le 29 août, il soumit au Parlement le projet créant un "*Système National d'Autogestion*" pour les petites et moyennes entreprises du Secteur Nationalisé. Ces deux projets ne furent jamais approuvés, même si la Démocratie Chrétienne agitait alors la consigne de l'autogestion.

2.6 La Participation et les Bureaucraties

L'ENA a travaillé sur la problématique de la participation des travailleurs dans deux secteurs institutionnels :

- l'Administration et les entreprises publiques traditionnelles (Chemins de Fer, Poste, Transport aérien, Navigation...)
- les entreprises dites de l'Área Social, nationalisées ou étatisées par le gouvernement de l'Unité Populaire.

Il s'agissait de deux secteurs assez différents. Dans le premier, prédominait le droit administratif, avec son formalisme rigoureux. Dans le second, prévalait l'idéologie productiviste de la propriété privée. Dans l'un, la participation s'attaquait au modèle bureaucratique autoritaire. Dans l'autre, elle allait à son essence : la propriété privée des moyens de production, combinée à un autoritarisme absolu qui prévoyait sanctions et licenciements pour la moindre faute.

Le service public, théoriquement, apporte des services à la communauté dans les domaines de l'éducation, de la santé, de la sécurité, de la défense, du logement ou des infrastructures, et constitue un type d'activité particulier, sans but lucratif. Mais, paradoxalement, l'exploitation des personnels moins qualifiés subsiste en son sein et, à l'instar des entreprises privées, on y retrouve les divisions de la société de classes : c'était particulièrement vrai au Chili.

L'Administration chilienne, aussi bien au niveau central que décentralisé, était d'un formalisme quasi religieux : les compétences et les relations y étaient définies avec la précision d'un droit administratif méticuleux et rigoureux. D'une certaine façon, elle était une copie sous-développée des administrations française et espagnole.

Il existait trois catégories clairement différenciées qui correspondaient à des niveaux hiérarchiques bien distincts. Le niveau directorial était formé du directeur et des cadres qui occupaient des emplois exigeant la possession d'un diplôme universitaire. La catégorie des administratifs était composée de secrétaires, comptables, hôtesse d'accueil, agents de bureau. Enfin, le niveau des auxiliaires rassemblait les personnes chargées du nettoyage, l'entretien et autres tâches manuelles.

Les directeurs étaient les chefs. Ils bénéficiaient de plusieurs avantages légaux ou entrés dans les mœurs, comme la souplesse des horaires, la possibilité d'avoir des activités d'enseignement, de réaliser des études et travaux personnels, d'effectuer des démarches personnelles. Tout ceci était réglementé, mais extensible dans les faits. Habituellement, chaque directeur ou cadre disposait d'une secrétaire qui tapait ses notes et son courrier, mais qui, aussi, effectuait pour lui des démarches à la Poste, à la banque ou au marché, toutes choses totalement étrangères aux fonctions de l'institution.

Les autres catégories étaient davantage soumises à des normes disciplinaires assez strictes. Les administratifs étaient subordonnés aux ordres de leur chef respectif. Quant aux auxiliaires, leurs tâches étaient pesantes et très contrôlées.

Dans de nombreuses entreprises publiques existait le même fonctionnement hiérarchique. Il y avait une stricte séparation des cadres, des employés et des ouvriers. Ces catégories disposaient de restaurants d'entreprise différents, de syndicats différents et de rémunérations extrêmement différentes.

La mise en œuvre de la Participation a permis de gommer, en partie, ces différences. Certes, les écarts de salaires ont subsisté, mais les organismes de participation ont représenté pour les administratifs et les ouvriers des tribunes où formuler leurs demandes ; elle a instauré une certaine égalité, au moins dans le droit de donner son avis dans les comités et assemblées.

L'attitude des hiérarchies et des personnels

Comme dans toute organisation bureaucratique, la peur du changement était forte. La Participation représentait une attaque frontale de la bureaucratie traditionnelle et des hiérarchies autoritaires, qui constituaient donc un obstacle difficile à surmonter.

Certes, il était difficile aux chefs de service de s'opposer à la Participation, puisqu'une grande majorité d'entre eux étaient socialistes ou communistes, et pour la plupart, partisans de ce changement. Mais, ils avaient commencé à s'habituer à ces structures bureaucratiques qui magnifiaient la hiérarchie et à apprécier leur position de chef. Certains des nouveaux responsables désignés par l'Unité Populaire se trouvaient, d'ailleurs, très à l'aise dans leurs postes hiérarchiques ; en particulier ceux qui n'avaient jamais occupé de fonctions aussi élevées. Certains, qui semblaient montrer au départ une réelle volonté d'innovation, s'étaient rapidement coulés dans le moule.

Combien au total étaient capables d'assurer leurs charges de façon véritablement démocratique ? Impossible à dire !

De l'autre côté, une grande partie des salariés, en particulier ceux qui occupaient des positions subordonnées, acceptaient mal de devoir obéir aux ordres, sans possibilité d'initiative ; mais d'autres s'étaient habitués à une organisation et un fonctionnement établis depuis des décennies.

Mais les salariés ont été massivement favorables à la Participation, ne serait-ce que parce qu'elle leur offrait le moyen de dépasser l'effet aliénant de la division du travail. Le travailleur est, en effet, rivé à son poste de travail, il ne voit que ce qu'il fait. Comme il n'a pas une vision globale du processus de production, administratif ou technique, il lui est difficile d'en comprendre la finalité. La Participation élargit cette vision. Elle ne fait pas disparaître la division du travail, qui reste nécessaire, mais élimine son caractère aliénant.

Un élargissement de fait

Fait peu connu : le système de Participation approuvé par le Gouvernement a été conçu comme un système d'administration démocratique des entreprises du Secteur Nationalisé, mais il ne concernait pas les services publics, administrations ou entreprises publiques traditionnelles. Or, il s'est mis en place dans nombre d'entre eux car les travailleurs de ces services, et leurs syndicats, ont estimé qu'il s'appliquait également à eux.

Deux facteurs ont joué un rôle déterminant dans cette évolution. En premier lieu, la CUT intégrait en son sein les syndicats de fonctionnaires pour qui l'accord sur la Participation était un accord de classe, et donc les concernait. En second lieu, la formation dispensée par l'ENA, y compris aux fonctionnaires, donnait une place essentielle à la question de la Participation.

Il a donc été admis que la Participation s'appliquerait également aux entreprises publiques et administrations ; et, dans les faits, pratiquement toutes se sont dotées de leur propre dispositif. La flexibilité des Normes y a facilité leur application.

Dans ces secteurs, la Participation, devait faire une place, non seulement aux chefs et aux salariés comme dans les entreprises, mais aussi aux usagers. Dans les services publics de base (hôpitaux, écoles, municipalités...), ceux-ci sont bien identifiés et souvent intéressés à donner leur avis. Bien que les Normes de Base ne l'aient pas prévu, dans la Santé et l'Éducation, la Participation a parfois été élargie aux usagers.

L'expérience chilienne de Participation a été un phénomène qui s'est installé subrepticement, sans aucune base légale. La seule base était l'accord entre le Gouvernement et la CUT pour les seules entreprises du Secteur Nationalisé. L'Administration a, de façon purement informelle, changé radicalement de nature. Il s'agit là, probablement, d'un cas unique au monde.

2.7 L'engagement en faveur de la Participation

La Participation a représenté un processus central pour l'Unité Populaire.

Elle a été instaurée dans les universités, les entreprises autogérées et les coopératives. Elle a été au centre de la réforme agraire qui a changé pour toujours le visage du pays. Les habitants des bidonvilles, les sans-logis, participaient à leur manière en faisant pression sur les services publics.

Certes, le système de Participation aux décisions n'a pas été appliqué dans les entreprises privées, compte tenu de leur but lucratif. Mais il a concerné toutes les entreprises nationalisées et étatisées du Secteur Nationalisé, les entreprises occupées par les travailleurs, les entreprises publiques traditionnelles, ainsi que les services publics et administrations (à l'exception des forces armées et de la police).

A l'ENA, la participation était envisagée comme un principe libérateur et transformateur. L'objectif de l'École était parfaitement clair : former les travailleurs du secteur public pour qu'ils puissent implanter des systèmes de participation impliquant un nouveau modèle d'administration et de direction.

Mais, si énoncer cet objectif apparaît simple, le préciser fut, en fait, le résultat d'un processus de synthèse entre des conceptions différentes et des pressions diverses. Les hiérarchies du secteur public souhaitaient souvent mettre en place des systèmes de participation simplement productivistes. En revanche, de la base des entreprises et des services, des pressions se faisaient sentir pour changer le système économique global ; et dans le domaine spécifique de l'entreprise, la volonté était de remplacer le modèle bureaucratique en vigueur par un autre véritablement démocratique, égalitaire et humain.

Faire face à ces tendances contradictoires fut un travail complexe. Le cas de la direction du Budget (DIPRES) illustre bien ces pressions.

Cette Direction était un service prestigieux, composé de nombreux cadres de haut niveau, très éloignés des réflexions visant à modifier la structure bureaucratique traditionnelle, et hostiles dans la pratique à la participation. Les différences entre cadres, employés et personnels de service revêtaient clairement un caractère de classe. Les différences de salaire étaient immenses : la rémunération du chef de service était 20 fois supérieure à celle d'un agent d'exécution. Durant l'Unité Populaire, ces écarts furent ramenés de 1 à 10 ; les inégalités demeuraient donc, mais elles avaient été réduites de moitié.

A la DIPRES, un système de participation a été mis en place. Il est entré véritablement en vigueur à l'ENA, mais est resté à l'état embryonnaire dans les autres unités. Un Conseil de Direction, avec des représentants des salariés, a été créé et a fonctionné de façon occasionnelle. Mais il a eu au moins le mérite d'exister. Voir des secrétaires et des personnels de service s'asseoir à la table du directeur constituait une véritable révolution dans un service aussi élitiste¹⁴.

2.8 La Participation sur le terrain

La Participation a été un phénomène massif.

Le processus n'a pas toujours été identique, car il ne s'agissait pas d'appliquer une loi ou d'exécuter un ordre. Dans chaque lieu de travail, il fallait qu'un Comité Paritaire élabore un règlement, puis il fallait mettre en place les Comités de Production, le Comité de Coordination et, tout particulièrement, le Conseil d'Administration qui constituait le véritable organe de direction de l'entreprise. Mais, comme les normes étaient flexibles, le processus pouvait être différent d'une entreprise à l'autre.

Ainsi, les Normes de Base ont, parfois, été appliquées sans règlement propre. Mais, bien que pas toujours très formelle, la Participation a été un phénomène général.

¹⁴ L'héritage de la participation à la Direction du Budget a été totalement annulé durant la dictature militaire et jamais plus il n'y eut de tentative pour la faire revivre. Sur sa page Web actuelle, on peut constater que cette institution n'est dotée d'aucun organisme de participation citoyenne ; d'après son règlement de Participation citoyenne qui concerne la participation des usagers, celle-ci est uniforme dans tous les services de la Dipres, elle ne s'applique qu'exceptionnellement et ne concerne que d'éventuelles demandes d'information des usagers. (consultation du 25 octobre 2011).

TABLEAU N°2
La participation par branches
 (données au 30 mai 1972)

Secteur	Entre-prises	Comité Paritaire	Comité de Production	Comité de Coordination	Conseil Administration	Règlement	Salariés
Agro alimentaire	16	4	3	3	5	9	nd
Pêche	12	8	0	0	7	5	nd
Textile Habillement	19	6	15	11	15	18	21712
Mines	5	2	3	2	2	4	26318
TOTAL	52	20	21	16	29	36	nd

Source : CESCO, ministère de l'Economie. Revue CHILE NUEVO, N° 11 Juillet 1972

nd : données non disponibles

Quant aux formations pour la participation, plus de dix mille fonctionnaires et travailleurs ont suivi les cours de l'ENA dans tout le pays. Pour sa part, INACAP a organisé, en 1972, 60 cours auxquels 3200 stagiaires ont participé.

L'opinion des travailleurs

Dans les cours de l'ENA, les opinions des travailleurs sur la participation étaient souvent exprimées et relevées par les formateurs, et les contenus des règlements de participation de l'entreprise ou du service étaient également préparés ou discutés.

Voici quelques uns de ces points de vue, et quelques extraits de règlements :

- « *La Participation, c'est l'implication des travailleurs dans la prise des décisions concernant leurs tâches quotidiennes* ». (Travailleur de la société Empart, Puerto Montt).
- « *La Participation, c'est le transfert du pouvoir social, politique et économique des mains de minorités aux majorités constituées par le peuple* ». (Travailleur de la société El Teniente, Rancagua).
- « *La Participation, c'est l'incorporation lente et massive des travailleurs, en tant que classe, dans la conduite du processus productif, politique et culturel d'une société* ». (Travailleur de la société Saesa, Osorno).
- « *La Participation, c'est apporter des idées sur la façon de mieux effectuer son travail, en faisant attention à son matériel, en ayant conscience du travail que l'on est en train d'exécuter* ». (Travailleur de la société El Teniente, Rancagua).
- « *La Participation doit permettre de tout mettre en œuvre pour que le travailleur comprenne à quoi sert son travail* ». (Travailleur des Industries Montero, Santiago).
- « *Le problème, c'est le manque d'intérêt chez certains fonctionnaires et ouvriers pour la Participation. Il y en a beaucoup qui ne souhaitent pas participer car ils espèrent que d'autres feront tout le travail à leur place* ». (Travailleur de la société Vialidad, Puerto Montt).
- « *La Participation, c'est le pouvoir permanent de décision qu'a la grande masse des travailleurs sur les moyens de production et sur ce qui est produit* ». (Travailleur d'INDAP, Rancagua).
- « *La Participation intègre tous les travailleurs pour qu'ils exercent le contrôle des moyens de production, en développant leur capacité au maximum* ». (Travailleur de la société Vialidad, Puerto Montt).
- « *La Participation, c'est l'intervention des travailleurs dans la gestion d'une entreprise, dont les bénéfices doivent être répartis* ». (Chef de service à la Poste, Rancagua).

- « *Participar, c'est prendre part à quelque chose dans une action ou un processus; c'est jouer un rôle actif dans sa réalisation et dans l'atteinte de ses objectifs... La Participation des travailleurs, en tant que classe, dans la vie nationale est un processus qui a pris de plus en plus d'importance. Les syndicats et les partis des travailleurs ont peu à peu une influence croissante sur le développement politique et social de notre pays... L'expression politique de ce processus, c'est la lutte de la classe des travailleurs pour la conquête du pouvoir afin de construire une société dans laquelle n'existe plus l'exploitation de l'homme par l'homme* ». (Groupe de travailleurs de la société El Teniente, Rancagua).
- « *La Participation est un droit et un devoir pour les travailleurs. Elle traite de la gestion de l'entreprise, mais en aucune façon de sa propriété, ni de l'utilisation des bénéfices ; la Participation est encore moins un moyen d'enrichissement, personnel ou de groupe, ou une manière d'obtenir des privilèges* ». (Avant-projet de Participation de la société ENAMI).
- « *La Participation est le système qui permet aux travailleurs d'intervenir effectivement dans le processus de prise de décision de la direction du Budget... Le système de Participation est parallèle à l'organisation hiérarchique de la DIPRES* ». (Projet de Règlement de Participation de la direction du Budget, ministère des Finances).
- « *La Participation...veille à ce que les travailleurs participent directement, et indirectement par le biais de leurs représentants, au processus de direction de l'entreprise. La Participation directe se concrétisera au niveau du travail quotidien ainsi que dans les assemblées de travailleurs qui font la synthèse de la volonté des travailleurs ; celle-ci s'exprimera au cours de réunions, d'élections, de référendums ou d'autres modes d'expression semblables... Elle se définit par son caractère décisionnel au niveau du Conseil d'Administration et par son caractère consultatif au niveau des Comités de Production* ». (Règlement de Participation de IANSA).

BIBLIOGRAPHIE

- Anonyme, (1971), *Algunas consideraciones en torno a la participación en la Dirección de Presupuestos*, Mimeo, Santiago.
- Anonyme, "Convenio CUT-gobierno, un hito importante", dans *Revista laboral*, Santiago.
- Anonyme, "Participación es poder", dans *El área social*, Quimantú, Santiago.
- Anonyme, "¿Qué pasa con las empresas de trabajadores?", dans *El área social*, Quimantú, Santiago.
- Anonyme, "¿Qué son las empresas de autogestión?", dans *El área social*, Quimantú, Santiago.
- Anonyme, (1972), "La participación en cifras", dans *Chile nuevo* n°11, Santiago.
- ANTHONY, William, (1984), *Gerencia participativa*, Fondo Educativo Inter americano, México.
- ARAGON Sánchez, Antonio, (1998), *La participación de los empleados en la empresa*, Consejo Económico y Social, Madrid.
- BARAONA, Alfonso, (1972), "Participación y administración", dans *Ena boletín* n°6, ENA, Santiago.
- BARRIOS, Franz, (1972), "Participación y poder", dans *Ena boletín* n°6, ENA, Santiago.
- CAMPERO, Guillermo, "Experiencias extranjeras de participación", dans *Revista laboral*, Santiago.
- CASTRO, Roberto, (1973), "Problemas de práctica en la participación", dans *Ena boletín* n°9, ENA, Santiago.
- COMPAÑIA de TELEFONOS de Chile, (1972), *Borrador de reglamento de participación de los trabajadores de la compañía de Teléfonos de Chile*, Santiago.
- CHANA Cariola, Julio; BAEZA Pinto, Sergio; ILLANES Edwards, Jaime; FIGUEROA, Rodolfo, (1973), *La empresa. Participación de los trabajadores*, Santiago.

- COMMISSION CUT- GOBIERNO, (1970), *Normas Básicas de participación de los trabajadores en la dirección de las empresas de las áreas social y mixta*, Santiago.
- CUT-INACAP, *Fundamentos de la participación*, Mimeo, Santiago.
- CUNILL, Nuria, (1973), "Algunas experiencias de capacitación en participación: Sociedad minera El teniente", dans *Ena boletín* n°8, ENA, Santiago.
- DIRECCION de VIALIDAD (1971), *Ante proyecto de reglamento de participación de los trabajadores de la Dirección de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas y Transportes*. Mimeo, Santiago.
- EMPRESA NACIONAL del PETROLEO, (1971), *Normas Básicas de Participación de los trabajadores en la administración de la Empresa Nacional del Petróleo*, Mimeo, Santiago.
- FLORES, María Eugenia, (1972), "La práctica de la participación", dans *Ena boletín* n°6, ENA, Santiago.
- FRIAS, Ismael, (1971), *Nacionalismo y autogestión*, Ediciones Inkarrí, Lima.
- IANSA, (1972), *Reglamento de Participación de los trabajadores de la Industria Azucarera Nacional*, Santiago.
- INSTITUTO de la AUTOGESTION, *¿Qué es una empresa autogestionada?*, Mimeo.
- LINEA AEREA NACIONAL, *Comité Paritario, Participación de los trabajadores de LAN.CHILE*, Lan Chile. Santiago.
- MARTNER García, Gonzalo, (1967), *El presupuesto por Programas*, Siglo Veintiuno Editores, México.
- NUÑEZ R., Osvaldo, "La participación: antecedentes y dificultades de un desafío formidable", dans *Revista laboral*, Santiago.
- ODEPLAN, Oficina de Planificación Nacional, (1971), *Plan de la Economía Nacional 1971-76, Antecedentes sobre el desarrollo chileno 1969-70*, ODEPLAN, Santiago.
- ODEPLAN, Oficina de Planificación Nacional, (1972), *Informe Económico Anual, 1971*, Universitaria, Santiago.
- ORELLANA Vargas, Patricio, (1996), *La participación en el proceso de modernización de la gestión pública*, Mimeo, Santiago.
- ORELLANA Vargas, Patricio, (1972), "Los principios de la participación del convenio CUT-Gobierno", dans *Ena boletín* n°7, ENA, Santiago.
- ORELLANA Vargas, Patricio, (1971), "La participación de los trabajadores en la dirección de las empresas públicas y mixtas", dans *Ena boletín* n°1, ENA, Santiago.
- ORELLANA Vargas, Patricio, (1972), "Notas sobre participación y burocracia", dans *Ena boletín* n°7, ENA, Santiago.
- ORELLANA Vargas, Patricio, (1972), "El jefe, obstáculo burocrático a la participación", dans *Ena boletín* n°7, ENA, Santiago.
- PDC, Departamento doctrinario, Secretaría General, "Algunos aspectos de la participación en la micro y macroeconomía del socialismo comunitario", dans *Flecha roja, órgano oficial*, Santiago.
- PDC, Departamento Doctrinario, Secretaría General, "¿Qué es la participación?", dans *Flecha roja, órgano oficial*, Santiago.
- PDC, Departamento Doctrinario, Secretaría General, "Participación en el capitalismo, la sociedad marxista y el socialismo comunitario", dans *Flecha roja, órgano oficial*, Santiago.
- PDC, Departamento Sindical y Técnico, *Conceptos básicos de las empresas de trabajadores en preguntas y respuestas y en gráficos*, Santiago.
- RAMIREZ Guerra, Carlos, (2000), *Gestión Participativa y Modernización de la Gestión Pública*, Santiago.
- REPUBLICA de CHILE, (1972), Cámara de Diputados, *Actas, Legislatura extraordinaria*, Santiago.
- REPUBLICA de CHILE, (1972), *Sistema Nacional de Autogestión*, República de Chile, Santiago.

- SOCIEDAD MINERA EL TENIENTE, (1972), *Proyecto de Reglamento de Participación*, Rancagua.
- SOCIEDAD MINERA EL TENIENTE, (1971), *Participación de los trabajadores en la administración de la Sociedad Minera El Teniente*, Mimeo, Rancagua.
- UNIDAD POPULAR, (1969), *Programa*, Santiago.
- UNIDAD POPULAR, (1972), *Las nuevas tareas del Gobierno popular y el pueblo de Chile*, Santiago.
- TURIN, I, (1960), *Los obreros soviéticos participan en la dirección de la producción*, Ediciones del Consejo Central de los sindicatos de la URSS, Moscou.
- VITELLI, Guillermo, (1972), "Análisis práctico de la participación", dans *Ena boletín* n°7, ENA, Santiago.
- VITELLI, Guillermo, (1972), "Niveles de participación", dans *Ena boletín* n°6, ENA, Santiago.
- VITELLI, Guillermo, (1972), "Participación, producto y distribución", dans *Ena boletín* n°6, ENA, Santiago.
- WEBER, Max, (1985), *Ensayos de sociología contemporánea*, Planeta Agostini, Barcelona.
- www.dipres.gob.cl/transparencia

CHAPITRE 3

LA FORMATION POUR LA PARTICIPATION

3.1 La formation des adultes

A la fin des années 60, la lutte politique entre la Droite, la Démocratie Chrétienne et l'Unité Populaire s'accompagnait d'une forte mobilisation sociale, et suscitait une profonde discussion idéologique dans tout le pays. C'est pourquoi, tant la Gauche que la Démocratie Chrétienne, ont utilisé massivement la formation comme un instrument de diffusion de leurs idées. Cette formation était organisée à deux niveaux : des cours pour les militants, et des cours pour le grand public. La Démocratie Chrétienne agissait au travers des organisations sociales qu'elle contrôlait, et la Gauche au travers des syndicats et Comités populaires.

La formation des adultes était donc une pratique courante. La forme traditionnelle d'enseignement continuait à y être utilisée : un enseignant, détenteur des connaissances, les transmettait à ses élèves, mais la différence avec le système d'éducation scolaire et universitaire tenait dans les larges possibilités de participation et de discussion dans les classes et l'absence de différence hiérarchique marquée entre le professeur et les élèves (Ponce).

L'attrait pour la formation, comme formateur ou comme élève, était tel qu'elle devint rapidement une activité de plus en plus populaire. Des organismes privés, des associations non lucratives, des départements d'universités ou d'institutions publiques commencèrent à se développer. Ils contribuèrent à professionnaliser cette activité, à faire connaître de nouvelles techniques éducatives et de nouveaux domaines de formation. Par exemple, les Juntas de vecinos (organisations proches des Comités de quartier) et les Centros de madres (proches des Centres Sociaux) réalisèrent fréquemment des actions dans les domaines de l'alphabétisation, les travaux manuels, l'artisanat, ou encore l'éducation civique.

Pour les partis politiques, en particulier la Démocratie Chrétienne et le Parti Communiste, la formation constituait une tâche régulière et importante. Ils proposaient aussi bien des cours d'alphabétisation que de l'enseignement doctrinal.

Quelques années auparavant, un mouvement massif de formation d'adultes s'était développé au Brésil avec un très grand succès. Paulo Freire, qui vécut plusieurs années au Chili et fit profiter de son expertise le gouvernement de la Démocratie Chrétienne, en était la figure emblématique. C'est lui qui posa les bases théoriques de cet enseignement pour adultes.

L'apport de Paulo Freire

Les théories de Paulo Freire sont assises sur une conception démocratique de l'éducation ; elles visent le développement et l'approfondissement de la démocratie.

Dans son ouvrage « *Pédagogie de l'opprimé* », Paulo Freire affirme que les êtres humains ont d'égales potentialités et que, parmi les attributs de toute personne, il faut prendre en considération son aptitude naturelle à la critique et à la réflexion, aptitude qui est à la base de sa capacité à évoluer. L'idée centrale de sa démarche éducative est le respect des savoirs et de l'expérience de "l'enseigné". Celui-ci ne doit pas être considéré comme une feuille blanche, mais comme une personne détentrice d'une culture, ayant une riche expérience et des connaissances acquises dans sa pratique professionnelle et sociale.

Cette conception permet de rompre le rapport de domination de l'enseignement, où une personne détient le savoir et une autre le reçoit passivement. Paulo Freire prône, au contraire, l'égalité dans le processus éducatif et le renforcement mutuel des savoirs : l'enseignant et l'enseigné apprennent l'un de l'autre au travers de la participation ; ceci exige le respect mutuel des opinions.

Paulo Freire accorde aussi une grande importance à l'union entre action et savoir.

Enfin, il estime qu'une évaluation quantitative n'est pas pertinente. Pour lui, une formation d'adultes, dans les conditions qui prévalaient à l'époque dans des pays comme le Brésil ou le Chili, doit être massive, de courte durée, et être évaluée non pas au nombre de pages lues, mais à ce qu'elle a permis pour le développement personnel de chacun.

L'enseignement des adultes à l'ENA

Bien qu'ils ne les aient pas mises en pratique auparavant, les formateurs de l'ENA connaissaient les doctrines de Paulo Freire¹⁵. Elles avaient été largement diffusées par la Démocratie Chrétienne et par la Gauche. Elles avaient été mises en œuvre dans des cours destinés à des paysans, ou des habitants des bidonvilles. L'ENA décida de s'inspirer, dans son travail quotidien, des méthodes de Paulo Freire.

Mais celles-ci avaient été conçues pour des populations rurales ou analphabètes, ce qui n'était pas le cas des futurs stagiaires de l'ENA, issus de la bureaucratie d'Etat ou des entreprises du Secteur Nationalisé, ayant un niveau d'études plus élevé, et parfois même, disposant d'une solide formation universitaire.

Néanmoins, il y avait un point essentiel de convergence, celui de la participation. Celle-ci accroissait considérablement l'intérêt des conceptions de Paulo Freire pour l'ENA. Pour établir un système participatif d'administration et de direction, il était, en effet, indispensable d'utiliser une démarche de formation également participative. La participation, outil essentiel de démocratisation du pays, fut donc adoptée comme principe pédagogique fondamental.

Le terme « facilitateur » employé par Paulo Freire pour désigner les enseignants ne fut pas conservé. Les professeurs s'appelleraient " relatores " (traduit ici par formateur), puisque leur fonction était de "relater" le système d'administration et de direction, quoique, en réalité, elle consistait moins en une « relation » qu'en une analyse critique du phénomène bureaucratique.

Presque tous les formateurs de l'ENA avaient une expérience d'enseignement. Plusieurs avaient été professeurs dans leurs universités ; les jeunes, récemment diplômés, avaient exercé des fonctions d'assistant dans leurs départements universitaires respectifs. A l'Université du Chili, d'où ils provenaient en majorité, le système fonctionnait sur la base de deux cours magistraux hebdomadaires, de 90 minutes chacun, dispensés par un professeur.

¹⁵ En France, on connaissait le nom de Paulo Freire, moins ses œuvres. Les mouvements d'éducation populaire, les mouvements de jeunesse, par exemple les organisations de jeunesse catholique influencées par le christianisme social, employaient des méthodes inspirées de Freire. Tous réclamaient de la participation dans l'enseignement puisque le système scolaire français, tant au niveau secondaire qu'universitaire, était organisé sur la base de cours magistraux. Le mouvement étudiant en Mai 1968 plaça cette exigence en tête de ses revendications. Le Parti Socialiste Unifié, de son côté, fit de cette véritable révolution pédagogique un de ses principaux axes de bataille. Ce qui explique que les formateurs français, Bernard Burel et Claire Ival, connaissaient un peu la démarche de Freire.

Parallèlement, un assistant animait, une fois par semaine, une séance de travaux dirigés regroupant une dizaine d'étudiants. Ces séances faisaient largement appel à la participation des étudiants, ce qui avait donné aux assistants une expérience très utile pour l'ENA.

L'idée de classe participative, sous forme de débat, fut donc retenue, mais par ailleurs, les théories pédagogiques de l'époque estimaient que 10% seulement d'un exposé était véritablement capté par le participant ; lire était un stimulant permettant d'en capter 20% ; voir et entendre simultanément facilitaient une assimilation de 30% du message ; s'exprimer et discuter permettaient d'atteindre 70% ; enfin, en s'exprimant et en réalisant une activité pratique, on avoisinait les 90%. Cette thèse, défendue en particulier par les formateurs venus de la sociologie et la psychologie, fut acceptée par l'ensemble des formateurs de l'ENA.

Ceci conduisit à la fabrication de supports pédagogiques écrits faisant appel au dessin et à la photographie, mais aussi à la production de supports audio-visuels. Cette stratégie pédagogique, début 1971, était assez innovante pour le pays et pour l'époque.

3.2 La Participation au sein de l'ENA

L'ENA a immédiatement appliqué le système de Participation contenu dans l'accord CUT-Gouvernement et défini par les Normes de Base. Elle n'a pas attendu qu'il soit mis en place au niveau de la direction du Budget, institution à laquelle elle était pourtant rattachée. En d'autres termes, elle s'est positionnée comme un laboratoire dynamique d'expérimentation de la Participation. Selon l'expression d'un formateur quelque peu poète, "elle entamait une navigation dans des eaux totalement inconnues, dressant la carte de son périple à mesure qu'elle avançait".

Cette célérité s'explique par trois raisons fondamentales. En premier lieu, il avait été décidé que la Participation serait au cœur des enseignements de l'ENA. Ceci impliquait d'avoir une pratique quotidienne de ce système. Ensuite, le nouveau directeur, Patricio Orellana Vargas, était celui qui avait rédigé les Normes de Base ; il était donc impatient de les appliquer et d'en vérifier le fonctionnement. Enfin, presque tous les formateurs avaient une formation universitaire, voire une expérience, dans le domaine de l'administration et du management et étaient très motivés par la possibilité de découvrir les effets de cette nouvelle conception.

Le processus de Participation a débuté par l'installation de l'Assemblée des travailleurs qui regroupait l'ensemble des salariés de l'ENA, à égalité de droits. Cette assemblée se réunissait deux fois par an, et, éventuellement, à d'autres occasions, quand il convenait d'adopter des décisions urgentes et importantes. Ces réunions se tenaient en dehors des heures de travail.

Conformément aux Normes de Base, le Comité de production a été mis en place avec trois cadres, un employé et un agent de service. Les trois catégories étaient ainsi représentées de façon à peu près proportionnelle à leur poids relatif. L'ENA étant une école, les cadres constituaient la majorité des salariés. Dans la pratique, le Comité de production fonctionna avec le directeur, le secrétaire général et un représentant de chaque catégorie. Ce Comité assistait le directeur et se réunissait une fois par semaine, durant les heures de travail. Il prenait les décisions les plus immédiates, comme les cours à réaliser, les travaux prioritaires, les recrutements, les transferts de personnels d'une unité à l'autre.

Les décisions étaient des recommandations qui devaient être approuvées par le directeur avant exécution ; mais, dans les faits, ces décisions étaient prises à l'unanimité.

L'ENA a innové sur un point important, suite à la pétition de certains travailleurs de rendre électifs les postes de directeur, secrétaire général et chefs d'unité. Cela n'était pas possible au plan légal, mais la coutume d'élire un directeur adjoint s'est rapidement imposée. Le Directeur était, en effet, très souvent en déplacement dans le pays et il était nécessaire d'assurer la présence permanente de l'autorité administrative. Le Directeur-adjoint prenait donc les décisions qui lui paraissaient opportunes et le Directeur les ratifiait à son retour en contresignant les documents légaux¹⁶. De même, l'Assemblée des travailleurs a élu un secrétaire général, et dans les unités aussi, l'élection des chefs d'unité s'est imposée.

Cette structure était informelle et même illégale, la majorité des personnes élues n'étant pas fonctionnaire titulaire. A une occasion, une secrétaire fut élue comme directrice-adjointe, ce qui paraissait contraire à toutes les réglementations, mais dans les faits, l'Ecole fonctionna parfaitement avec cette directrice. Dans la pratique, la structure informelle devint plus importante que la formelle et ceux qui exerçaient effectivement la fonction de secrétaire général, ou de chef d'unité, furent élus démocratiquement.

L'organisation du travail s'est, elle aussi, trouvée modifiée. Dans le système bureaucratique traditionnel en vigueur lors des premiers mois de fonctionnement de l'ENA, chaque secrétaire était affectée au service d'un chef attitré. Quand la nouvelle direction est arrivée, une de ses premières mesures a été de supprimer les secrétariats personnels et de créer un pool de secrétaires pour préparer le matériel pédagogique produit par l'ENA. Cette mesure s'est appliquée en premier lieu au Directeur qui n'a plus jamais eu de secrétaire.

Cette décision n'était pas facile à prendre car elle remettait en cause un symbole hiérarchique, mais elle fut finalement acceptée sans opposition par tous les chefs.

3.3 Une doctrine de formation adaptée au contexte politique

Avec le triomphe électoral de l'Unité Populaire, un formidable enthousiasme s'est emparé de la jeunesse. L'ENA était un organisme de formation animé de valeurs nouvelles, ses actions se focalisaient sur la participation du plus grand nombre au processus de transition vers une société plus juste : elle a donc attiré un courant de jeunes de bonne formation intellectuelle, motivés et prêts à de grands efforts pour faciliter la participation du peuple à la construction d'une société alternative au capitalisme. Cette aventure a demandé un engagement sans faille aux salariés de l'ENA. Leur dévouement exceptionnel reflétait ce qui se passait dans le pays.

La division idéologique du Chili se retrouvait dans l'Administration. Les chefs les plus anciens étaient très conservateurs. Les nouveaux cadres et les employés de bureau affichaient leurs positions centristes. Ceux qui soutenaient l'Unité Populaire étaient majoritairement les auxiliaires, les personnels de service, ceux qui occupaient les emplois les plus bas de la catégorie des employés ainsi que les jeunes cadres. La même division existait dans les entreprises publiques, où les ouvriers appuyaient massivement l'Unité Populaire.

La position de l'ENA était clairement anticapitaliste. Il fallait changer la conception dominante de l'éducation. « Pour la bourgeoisie, l'éducation n'est pas autre chose qu'un instrument de domination et de domestication. Elle ne cherche pas la libération des hommes, mais seulement leur domination, la soumission de la majorité à une discipline conformiste. Ainsi, la classe qui domine matériellement est celle qui domine avec sa morale, son éducation et ses idées » (Ponce).

¹⁶ Il n'y a jamais eu de différends entre le directeur et son adjoint.

Ou, pour citer la fameuse phrase de Taylor répondant à un ouvrier qui l'interrogeait plusieurs fois pour comprendre sa tâche : « Vous n'avez pas besoin de penser! Il y en a d'autres ici qui sont payés pour cela ! » (Barrientos).

Pour l'ENA, au contraire, la formation avait pour objectif que tous puissent penser et participer.

La doctrine de formation de l'ENA se décanta peu à peu dans le cadre d'une confrontation dynamique de diverses théories et grâce à la pratique des formateurs et des participants aux cours. Elle fut une synthèse de l'apport de Paulo Freire, des méthodes pédagogiques que connaissaient les formateurs, du savoir-faire chilien en matière d'enseignement des adultes, de l'expérience de nombreux professeurs d'université venus de différents pays, et de la nécessité de mettre tout cela au service des transformations voulues par le gouvernement d'Allende en vue de la construction d'une société socialiste.

Elle s'articula autour des axes suivants :

Participation

La participation, fondement des transformations en cours, devait tout particulièrement caractériser la démarche pédagogique. Ceci signifiait, en premier lieu, que les élèves étaient qualifiés de « participants », et non pas d'élèves, afin de bien définir leur statut. Les participants, considérés comme des personnes ayant un patrimoine culturel et pratique propre, méritaient un profond respect, qui se matérialisait de façon très concrète : liberté d'opinion, droit à défendre des positions différentes, devoir absolu du formateur de ne pas rejeter a priori ces points de vue, donc ne jamais s'en moquer, les caricaturer ou en rire.

En second lieu, par définition, un cours n'était participatif que s'il était interactif. Le formateur ne devait pas seulement exposer et analyser le sujet traité, mais aussi stimuler les questions, les avis différents, la discussion. Ce choix pédagogique se traduisait par des exigences précises. Le formateur ne pouvait pas s'asseoir pour lire son cours ou expliquer un schéma. Il devait se comporter, le plus possible, comme un acteur, changer le ton de sa voix, recourir à l'humour si nécessaire, écrire au tableau, se déplacer dans la salle, avoir une gestuelle appropriée. Bien évidemment, cette façon d'agir dépendait des qualités de chaque formateur. Mais le directeur ou d'autres membres de l'ENA pouvaient assister aux cours et, par la suite, critiquer et aider le professeur qui tombait dans la routine de l'enseignement traditionnel.

Ceux qui ne quittaient pas leurs chaises, étaient surnommés « atornillados »¹⁷, et si on constatait de façon permanente, dans les évaluations des participants, cette tendance à enseigner passivement, ils étaient licenciés. Ceci n'eut lieu qu'en de rares occasions, car les formateurs étaient, en général, très favorables à ces méthodes pédagogiques.

Une expérience importante, tant par le nombre de participants concernés (environ 600) que par la diversité des institutions partenaires (Complexe forestier de Panguipulli, ICIRA¹⁸ et l'ENA), est décrite dans les termes suivants :

« Première étape : discussion avec les travailleurs sur les concepts du socialisme scientifique, ces concepts étant formalisés à partir de la propre expérience de vie et de travail des participants. C'est à dire que l'on partira du concret, du particulier, de la vie, pour arriver, ensuite, au général, aux concepts.

¹⁷ Littéralement : « vissés » ...à leurs sièges ! (N. d. T.)

¹⁸ Institut chargé de la réforme agraire. (N. d. T.)

« Ces éléments de base permettront aux travailleurs de participer réellement à la gestion de l'entreprise, à la planification des tâches, au contrôle de la production. La participation n'est, en effet, pas possible si le travailleur ne comprend pas, d'une façon simple mais rigoureuse, le processus social, politique et économique dans lequel il se meut.

Une seconde étape est destinée à discuter les formes concrètes de participation des travailleurs dans les différentes tâches de l'entreprise ». (Barrientos)

Ce même article explique le déroulement d'un cours : « Le cours est basé sur un dialogue permanent, dialogue généré par les questions posées par le formateur ; elles visent à inciter les participants à prendre part activement à la discussion. Les documents qui systématisent et récapitulent le point examiné ne sont remis qu'à la fin de la discussion ».

« Afin de faciliter la compréhension des travailleurs, différentes ressources pédagogiques sont utilisées, comme des dessins, des graphiques, etc. Il est important que ce ne soit pas le formateur qui les présente, mais les travailleurs : dans la mesure où ils ont assimilé les concepts analysés, il conviendra qu'ils puissent eux-mêmes les retranscrire, par exemple, à travers un dessin. Le dessin se révèle comme un très bon moyen d'expression que les participants utilisent assez spontanément ».

L'évaluation de ce programme réalisée par les formateurs a fait apparaître que les participants ont eu, tout du long, une attitude très positive, ont démontré un grand intérêt et ont participé activement.

Massification

L'orientation élitiste ayant été écartée, les cours de l'ENA étaient dispensés à tout type de participants. Tous les salariés d'un service ou d'une entreprise étaient invités à participer au cours, ou dans d'autres cas, la formation était proposée à tous les fonctionnaires d'une même commune ou d'une région. Mais, bien évidemment, il fallait respecter la continuité du service, et ne pas en paralyser le bon fonctionnement.

La règle adoptée pour le temps de formation fut celle du « moitié/moitié » : les cours duraient trois heures par jour, une moitié se déroulait pendant le temps de travail, l'autre pendant les heures de loisirs de l'intéressé(e). Le sens de ce compromis était clair : la formation constituait un engagement commun et équilibré des deux parties, l'institution et les travailleurs.

Dans de nombreux pays, la formation est organisée pendant les heures de travail ; mais, au Chili de l'Unité Populaire, ce système du « moitié/moitié » donna de bons résultats. Souvent, en effet, il y avait tellement de personnes désireuses de participer à la formation que leur service ou leur entreprise n'aurait pas pu fonctionner, si le nombre d'heures non travaillées avait été encore plus élevé. Par ailleurs, leur acceptation de sacrifier une partie de leur temps libre, et de faire l'effort de découvrir des sujets inconnus témoignait du grand intérêt porté aux cours.

Ce caractère massif de la formation était aux antipodes de l'enseignement élitiste traditionnel réservé aux cadres et dirigeants. Il constituait un grand défi car, dans certains cours, il y avait aussi bien des cadres que des agents de service ou des ouvriers spécialisés. Mais, finalement, le résultat fut très positif, les approches ou points de vue différents permettant d'enrichir la discussion.

Une formatrice écrivit à ce sujet : « Les participants avaient des niveaux de formation très différents ; d'où le risque de rendre plus difficile la prise de parole des moins formés. Cependant, les faits ont démontré la faisabilité d'une telle configuration.

Il est, en effet, possible de susciter en cours des discussions sur les problèmes très concrets de la participation, et sur les façons d'impliquer activement et consciemment tous les niveaux hiérarchiques. De tels échanges montrent une volonté partagée de résoudre les difficultés » (Cunill).

Cette massification se traduit par des cours de même contenu pour toutes les personnes intéressées, et ceci au niveau de l'ensemble du pays. Des conférences, avec parfois plusieurs centaines de participants, renforçaient ce caractère de masse de la formation dispensée par l'ENA.

Ce choix entraîna l'arrêt des cours de longue durée sur des techniques spécifiques. La seule exception fut un cours par correspondance en Administration du personnel, organisé avec l'aide de la France. Des centaines de personnes, réparties sur tout le territoire, bénéficièrent d'une formation approfondie de plusieurs mois.

Un des dirigeants de l'ENA souligne les avantages de la massification en ces termes : « Former non pas 100 fonctionnaires, mais 1000 : on fournit ainsi au plus grand nombre les moyens d'agir sur la structure administrative, on démocratise le processus de changement du secteur public, on rend concret pour tous le droit - et le devoir - à la formation » (Barrientos).

Cette massification s'est manifestée dans l'augmentation du nombre de participants qui est passé de 69 en 1970 à 3469 en 1972 et de 2720 heures de cours à 11338 sur la même période.

Décentralisation

Le Chili était un pays très centralisé. Le dicton populaire : « Santiago, c'est le Chili », illustre parfaitement cette situation : Santiago concentrait 40% de la population et tous les pouvoirs, politique, financier et économique. Pourtant, auparavant, les partis politiques n'y avaient guère attaché d'importance.

Dans le programme de l'Unité Populaire, la décentralisation figure comme une nécessité pour le développement du pays. Mais, une fois au pouvoir, elle ne put guère faire évoluer cette situation, car cette réforme impliquait des modifications constitutionnelles et légales impossibles à opérer compte tenu du rapport de forces défavorable au Parlement.

Néanmoins, des avancées eurent lieu dans le domaine de la planification régionale, qui ne nécessitait pas de modification du cadre légal. L'ENA s'attacha donc à développer des programmes de formation pour la Participation au niveau régional.

Au départ, cet objectif paraissait inatteignable du fait des nombreux obstacles administratifs. Cependant, ils furent tous surmontés et une véritable décentralisation des formations se mit en œuvre.

Pendant les premiers mois de son existence, avant le gouvernement de l'Unité Populaire, tous les cours avaient été réalisés à Santiago. Par contre, en 1972, 74% des cours se déroulèrent en province, soit 83% des participants. 40 villes différentes, depuis Arica, à l'extrême nord du pays, jusqu'à la Terre de Feu, accueillirent des sessions de l'ENA. De nombreux cours furent organisés dans des régions reculées, au milieu du désert, dans des mines, dans des complexes forestiers au cœur de la cordillère des Andes, dans des usines de cellulose au milieu de forêts, dans des poissonneries sur des côtes semi désertes, dans des compagnies pétrolières implantées dans les steppes gelées de l'extrême sud du pays.

La tâche n'était pas aisée pour les formateurs chargés de mettre sur pied un cours en Province, avec toute sorte de problèmes de communication et de transports.

Il fallait, à distance et parfois dans des lieux très isolés, trouver un local adéquat, assurer la promotion du cours, faire parvenir le matériel pédagogique, organiser le déplacement des formateurs, régler la question de leur hébergement...

Conformément à son orientation décentralisatrice, l'ENA intégra dans ses cours l'économie et la planification régionales, disciplines qui n'avaient, jusque là, jamais été enseignées au Chili.

Elle décida aussi, en 1972, de créer deux antennes, l'une à Iquique, au Nord, et l'autre à Concepción, au Sud du pays. La création officielle de sous-directions décentralisées aurait été très mal accueillie par la direction du Budget, résolument centralisatrice ; d'où le choix de solutions informelles. La création de l'antenne de Concepción se fit par le détachement sur place d'un formateur, chargé d'organiser les cours de l'ENA et d'obtenir l'appui des autorités locales et des syndicats. Quant à l'antenne Nord, elle fut assurée par un professeur d'Iquique, volontaire pour travailler pour l'ENA de façon non officielle.

Uniformité et autonomie de la pédagogie

La question de l'autonomie pédagogique, principe reconnu dans les universités chiliennes, fut amplement débattue aux débuts de l'ENA. Pour certains, l'autonomie pédagogique signifiait le droit pour le professeur d'enseigner la matière de son choix, sans aucun type de contrôle. Mais une telle conception était évidemment inacceptable pour n'importe quelle université ; il y aurait eu, en effet, le risque d'avoir des cursus de formation ne répondant pas aux exigences de la profession à laquelle se préparaient les étudiants.

De manière mieux pensée, l'autonomie pédagogique était vue comme la possibilité pour un professeur, une fois les programmes définis par l'université, de choisir sa propre approche du sujet, avec tout de même l'obligation de traiter les thèmes, les techniques et les auteurs prévus¹⁹.

A l'ENA, la conclusion retenue à la fin des débats fut que l'Ecole n'était pas une université, mais une école au service de l'Etat et que, dans une perspective démocratique, sa mission était de faire connaître et appliquer les réformes décidées par le gouvernement.

Très concrètement, cela signifiait, par exemple, que tous les cours sur le thème de la Participation devaient promouvoir le système des Normes de Base. Il aurait été incompréhensible qu'un formateur de l'ENA se répande en propos négatifs sur la Participation ou sur la politique du gouvernement.

L'ENA, étant une institution gouvernementale, avait une doctrine pédagogique et un contenu à transmettre uniformes, valables pour tous ses cours et tous ses formateurs. Ceci ne signifiait pas un contrôle idéologique puisque les formateurs avaient des sensibilités politiques différentes : ils étaient, en majorité, des indépendants de gauche ou membres du Parti Socialiste, du MAPU, ou du MIR, mais certains appartenaient au Parti Communiste ou à la Démocratie Chrétienne.

Engagement social

Les écoles de formation des fonctionnaires sont généralement centrées sur des matières exclusivement techniques, telles que Budget, Finances, Organisation et Méthodes, Planification, Administration du Personnel et surtout Droit administratif.

L'ENA, en revanche, adopta une position anti technocratique. Elle instaura un équilibre entre les matières techniques et celles dont le contenu social encourageait le changement.

¹⁹ C'était, et c'est encore actuellement, la conception généralement admise dans les universités.

D'une durée de 60 heures, les cours mixaient les techniques comme Budget, Planification, Bilans, Inventaires, Droit administratif – toujours enseignées en premier – avec des sujets comme Participation, Histoire du mouvement ouvrier, Analyse de la bureaucratie, Théorie de la connaissance...

L'ENA s'était explicitement positionnée comme un instrument d'appui au processus de changement voulu par le gouvernement, mais pas comme une école idéologique ou partisane.

Penser, c'est écrire

Atteindre la massification et l'uniformité recherchées exigeait non seulement d'élaborer une doctrine pédagogique, et des contenus cohérents, mais également de les diffuser, d'abord auprès des formateurs et, ensuite, auprès des participants. Le but était que tout ceci soit connu, appliqué, évalué, critiqué, et modifié si nécessaire. La nécessité d'écrire répondait aussi au besoin de remettre aux participants des documents car il n'y avait pas de livres sur les sujets traités.

Cette démarche fut à la base de la devise : « Penser, c'est écrire ».

Bien que ce soit une tâche inhérente à la fonction d'enseignement, il n'est pas toujours facile d'instaurer l'habitude d'écrire ce que l'on pense. C'est un travail exigeant qui nécessite de la logique, de la cohérence et qui implique que sa pensée personnelle puisse être critiquée, voire rejetée.

La publication de notes, d'articles, de matériel pédagogique, de revues et de livres, fut une tâche permanente des dirigeants et formateurs de l'ENA (cf. annexe 2).

Il n'y eut aucune prétention à faire de la recherche. Il fut clairement établi que l'on n'écrivait pas pour faire des apports significatifs aux sciences ou techniques enseignées, mais bien pour produire du matériel pédagogique utile à des cours destinés à des travailleurs de tous niveaux.

Se former pour former

Certes, tous les formateurs de l'ENA, titulaires ou vacataires, avaient une expérience d'enseignement, acquise pour la plupart dans des universités. Mais l'enseignement dans les universités latino-américaines diffère sensiblement de cours de formation professionnelle et sociale pour des adultes salariés du secteur public.

Tenant compte de cette limite, l'ENA prit des contacts avec des experts en formation d'adultes, des professeurs de l'ILPES et avec l'Instituto del Magisterio²⁰. Ils l'aidèrent à organiser, pendant l'été 1972, un cours de 256 heures intitulé « Formation des agents du système national de perfectionnement ».

Ce cours, auquel tous les formateurs de l'ENA durent assister, permit d'atteindre simultanément plusieurs objectifs : approfondissement des connaissances en formation d'adultes, uniformisation des approches, réexamen des expériences personnelles.

Innovations et appui logistique

La formation d'adultes nécessite l'emploi simultané des techniques pédagogiques déjà indiquées, mais elle s'enrichit encore si elle y ajoute le dessin, la peinture, la photographie, la poésie, la musique, bref la beauté. Conjuguer tous ces éléments requiert beaucoup de créativité, une réelle pratique artistique que tous les formateurs n'avaient pas.

²⁰ Organe officiel de formation continue des enseignants.

L'ENA considéra donc comme fondamental l'usage de moyens audiovisuels. Ce qui, aujourd'hui, va de soi, représentait à l'époque, dans un pays sous-développé, une tâche gigantesque et réellement novatrice. Les obstacles furent franchis grâce à l'aide du gouvernement français qui permit l'importation d'appareils photo, de magnétophones, d'agrandisseurs, de projecteurs de diapositives, d'écrans de projection, de rouleaux de négatifs.

Deux photographes et deux dessinateurs furent recrutés. De plus, des techniciens argentins apportèrent leur appui, de façon occasionnelle.

L'incorporation de ces personnels ayant une véritable expérience artistique fut à l'origine de profonds changements dans l'Ecole. Cette unité audiovisuelle créa, en effet, 50 audiovisuels de 15 minutes chacun environ, sur les thèmes de la Participation, l'Economie, la Bureaucratie, l'Administration, la Théorie de la connaissance, l'Histoire du mouvement ouvrier ... Ces supports constituèrent de puissants appuis pour la formation.

Parallèlement, des formateurs ayant remarqué l'intérêt des travailleurs des mines et des complexes forestiers pour ces nouveaux moyens pédagogiques, certains contes publiés par la maison d'édition Quimantú furent transformés en audiovisuels, comme « Le Géant égoïste » d'Oscar Wilde, « La fleur de cuivre » de Marta Brunet, ainsi que des contes populaires russes, des poèmes de Pablo Neruda, ou encore l'histoire de l'ENA²¹.

BIBLIOGRAPHIE

- AMADO, Antonio, MORENO de Pablo, Pilar, ORELLANA Vargas, Patricio, (1971), *Sistemas operacionales de la función pública, Consideraciones preliminares sobre aspectos institucionales del Estado*, Santiago.
- BARRIENTOS, Nery, (1973), "El adiestramiento de trabajadores realizado por la ENA, año 1971-1972, y objetivos para 1973" dans *Ena boletín* n°8, Santiago.
- CUNILL, Nuria, (1973), "Algunas experiencias de capacitación en participación. Sociedad Minera El Teniente", dans *Ena boletín* n°8, Santiago.
- FREIRE, Paulo, (1988), *Pedagogía del oprimido*, México, Siglo XXI.
- FREIRE, Paulo, (1998), *Educación como práctica de la libertad*, México, Siglo XXI.
- PONCE, Aníbal, (1945), *Educación y lucha de clases*, Iglesias y Matera, Buenos Aires.

²¹ Une liste, incomplète, de ces audiovisuels est fournie dans l'annexe n°2. Tout ce matériel pédagogique fut complètement détruit à l'instauration de la dictature en septembre 1973.

CHAPITRE 4

PROBLEMES ET SOLUTIONS

4.1 Nature et dimension des problèmes

La planification stratégique et l'analyse FODA²² n'existaient pas du temps de l'Unité Populaire, mais les notions de forces et opportunités, de faiblesses et menaces, peuvent aider à résumer l'analyse de la situation initiale de l'ENA et de son développement ultérieur.

Forces et opportunités

L'action de l'ENA a été facilitée par l'attitude positive d'une partie de la bureaucratie : intérêt des supérieurs hiérarchiques à la formation de leurs subordonnés, enthousiasme des subordonnés qui voyaient leur rôle gagner en importance et en dignité, et le pouvoir de la hiérarchie s'amoinrir. Même si certains chefs lui ont fait obstacle, la Participation a été, globalement, bien accueillie.

Cet accueil était encore plus favorable chez les ouvriers des entreprises publiques et du Secteur Nationalisé : ils découvraient dans les faits un mode de direction démocratique qui atténuait le pouvoir hiérarchique et effaçait la séparation entre cadres et ouvriers.

L'appui du gouvernement chilien a été réel. La Participation était un objectif de la transition vers le socialisme, inscrit dans le programme de l'Unité Populaire. Le président Allende en parlait avec enthousiasme. Le ministre de la Planification, Gonzalo Martner, après avoir suivi de près l'élaboration des Normes de Base, s'est intéressé à leur application. Il est probable qu'Allende a connu le travail réalisé par l'ENA au travers de ce que lui en a dit son ami Gonzalo Martner. La seule preuve réelle est une conversation qu'il a eue avec le responsable de l'antenne Sud de l'ENA, à Concepción, où il a exprimé son soutien à cette action et sa volonté de la voir se poursuivre.

L'appui du gouvernement français a également joué un rôle significatif pendant une bonne partie de l'Unité Populaire, même s'il s'est affaibli vers la fin.

Le rattachement administratif à la direction du Budget s'est révélé positif, malgré des manifestations occasionnelles d'indifférence ou d'hostilité, explicables de la part d'une direction d'élite, surchargée de tâches importantes et en partie hostile à la Participation. Ce rattachement a permis à l'ENA de jouir d'une relative indépendance.

Surtout, la possibilité de recruter des enseignants vacataires a été décisive. Elle a permis de pouvoir dispenser des formations dans 40 villes différentes, alors que l'ENA comptait moins de 20 fonctionnaires titulaires. En permettant d'embaucher des réfugiés des pays voisins, elle a aussi conforté l'orientation latino-américaine de l'École.

²² FODA, pour Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, soit Forces, opportunités, faiblesses et menaces. FODA est une démarche d'analyse des organisations et de conduite de projets (Barraza et Heyerman).

Enfin, la force de l'Ecole a résidé dans le dévouement de ses formateurs, chiliens ou étrangers. Ils étaient toujours disponibles pour les tâches les plus difficiles, et les conditions de travail les plus pénibles. Pendant tout le gouvernement d'Allende, pas une seule heure supplémentaire n'a été payée, alors qu'ils travaillaient en Province des semaines entières, dimanche compris pour le voyage, ce qui les empêchait, notamment les chiliens, d'avoir une journée libre avec leurs familles. Ils faisaient, en moyenne, 70 heures de travail volontaire chaque mois.

Faiblesses et menaces

Les difficultés, néanmoins, étaient importantes.

La bureaucratie était telle que l'ENA ne pouvait établir des contrats en bonne et due forme pour ses formateurs. Chaque cours était, en effet, un cas particulier. D'après la réglementation, il aurait fallu faire un contrat spécifique à chaque fois, même pour un tout petit nombre d'heures d'enseignement, le faire approuver et signer par plusieurs responsables, y compris par le directeur du Budget. Cette procédure, avec ses délais administratifs importants, aurait imposé de tout planifier à l'avance et aurait empêché de faire face aux inévitables changements de dernière minute.

Dans un contexte de pays sous-développé et aux moyens limités, la formation des travailleurs se heurte à des difficultés spécifiques. Dans le Chili de 1971, quelques nouveautés technologiques, comme la voiture ou la télévision, commençaient à se répandre, principalement au sein de la bourgeoisie. Par contre, l'informatique venait juste d'apparaître. Le seul ordinateur de tout le pays occupait un bâtiment de deux étages dans l'Ecole d'ingénieurs de l'Université du Chili, alors qu'il y avait déjà des micro-ordinateurs expérimentaux ailleurs dans le monde. Ainsi, les techniciens argentins firent une démonstration de projection audiovisuelle par ordinateur, mais cette véritable nouveauté ne put être mise en œuvre faute de matériel adéquat.

L'Ecole ne pouvait pas, légalement, financer les voyages en Province des formateurs vacataires ; ce n'était possible que pour les titulaires, soit sept formateurs seulement. De même, elle ne pouvait pas payer leur frais de séjour.

Elle n'avait pas de personnel qualifié en photographie, dessin, édition et impression. Elle n'avait pas d'équipements pour produire des audio-visuels. Elle n'avait pas de local, ni de machines pour imprimer les notes de cours et autres documents.

L'ENA n'avait aucun budget pour envoyer par la Poste les publications : à titre d'exemple, le *Bulletin* pesait environ 400 grammes et était diffusé à 2000 correspondants.

L'absence de véhicules propres à l'ENA créait un véritable goulot d'étranglement pour le transport des expositions, des documents, et des équipements utiles aux cours, mais, il était impossible d'acheter les véhicules nécessaires.

Tout ceci "menaçait" le type de formation qu'elle voulait développer.

4.2 Une politique d'alliances

L'ENA a fait face à ces faiblesses et menaces, non pas au travers d'un plan stratégique, mais de façon très pragmatique.

Ainsi, la solution à l'absence de véhicules a été trouvée grâce à la mise à disposition gratuite de leurs voitures par certains fonctionnaires de l'ENA. C'était, en général, de petites Citroën, mais elles ont permis de transporter, les équipements nécessaires, en particulier 20 grands panneaux d'une exposition sur l'action de l'ENA, parfois à plus de 500 km de Santiago.

De nombreux responsables du secteur public étant favorables à la formation de leurs salariés, l'Ecole a pu trouver auprès d'eux les solutions à ses difficultés.

Tout a commencé avec LAN-Chile, la compagnie aérienne publique, qui souhaitait mettre en place le système de Participation, et demanda à l'ENA un diaporama sur ce thème. Ce fut le premier défi à relever pour l'unité audiovisuelle récemment créée, et ce fut son chef d'œuvre. Il était d'une grande beauté car il présentait aussi bien des paysages du Chili vu du ciel que des scènes prises dans les avions.

Suite à cette prestation réussie, LAN a signé un accord avec l'ENA. L'Ecole l'aiderait à mettre en place la Participation, ouvrirait ses cours aux salariés de LAN. En échange, LAN offrirait des billets d'avion à tous les formateurs appelés à faire cours en Province. Cet accord, en fait, était très avantageux pour l'ENA car elle avait déjà prévu d'ouvrir ses cours à tous les salariés du secteur public, y compris à ceux de LAN.

Ce problème crucial du transport des formateurs vers les zones les plus éloignées était résolu.

Ce précédent a été transposé à d'autres entreprises. Ainsi, les Chemins de Fer publics ont accueilli favorablement la proposition de signer un accord du même type avec l'ENA, ce qui permettait d'assurer le transport vers les provinces plus proches, jusqu'à 700 km de Santiago.

Le troisième accord a été signé avec la Poste : celle-ci a assuré gratuitement l'expédition de documents dans tout le pays en échange de cours de formation.

Ainsi étaient surmontés les principaux obstacles à la décentralisation des cours. Restait la question des frais de séjour, hébergement et alimentation.

Pour y répondre, la réalisation d'un cours pour fonctionnaires territoriaux dans une province assez proche de Santiago a été décidée à titre de première expérience. L'autorité compétente pour appuyer une telle initiative était l'Intendant²³ et tout dépendrait de sa réaction.

Le meilleur contact que l'Ecole avait avec un intendant concernait celui de la province d'Aconcagua, Nelson Avila. Sa femme, Virginia Ramos, était diplômée en Sciences politiques et Administration, et préparait son mémoire final sur l'ENA où elle intervenait comme formatrice ; par ailleurs, cet intendant était ami du directeur de l'ENA, et comme lui administrateur public. Nelson Avila a été enthousiasmé par l'initiative et l'a considérée comme prioritaire. Aconcagua étant une province proche de Santiago, les hébergements sur place ont été peu nombreux, et le budget de l'Intendance a pu aisément financer les frais de repas des formateurs.

L'Intendant et la formatrice Virginia Ramos se sont chargés de faire connaître le cours dans tous les services administratifs, d'organiser une réunion pour tous leurs responsables, de diffuser l'information dans la presse locale, de trouver les locaux, d'inscrire les participants... C'était la première fois qu'une formation s'adressait à toutes les administrations d'une province. Le succès de cette initiative a été total.

²³ Equivalent du Préfet de région ; à l'époque, l'Intendant de chaque Province était nommé par le Président de la République et était le supérieur hiérarchique direct des services déconcentrés ; depuis, des directions ministérielles ont été créées. (N. d. T.)

Il s'est avéré, par la suite, que les intendants des autres provinces manifestaient le même intérêt que celui d'Aconcagua : de fait, ils ont été les plus solides appuis pour l'organisation des cours décentralisés dans tout le pays. La seule exception a été celui de Santiago avec qui l'ENA n'a pas établi de collaboration, les cours s'organisant directement avec les ministères et sièges nationaux des services publics. En pratique, les intendants acceptaient que l'exposition sur l'action de l'ENA soit installée dans le siège des intendances, ils mobilisaient les ressources locales en hébergement, et trouvaient les solutions pour les repas des formateurs.

Ces différents accords ont démontré que le secteur public était riche de ressources, quoique dispersées, et qu'il était possible de les mobiliser en faveur de l'intérêt général.

Un intérêt similaire, sinon plus grand encore, s'est manifesté dans les entreprises du secteur public et nationalisé, notamment celles situées dans les zones isolées qui n'avaient jamais bénéficié auparavant de formation sur place. Elles fournissaient tout, locaux, hébergement et repas avec enthousiasme, en échange des cours auxquels leurs travailleurs s'inscrivaient massivement. Le soir, les conférences avec projection d'audiovisuels, rassemblaient parfois des centaines de participants.

L'appui des universités régionales a aussi été très utile et les accords passés avec elles se sont multipliés au bénéfice des deux parties. Les universités fournissaient à l'ENA leurs locaux, et des formateurs dans des matières spécifiques. Elles développaient ainsi leurs activités de formation permanente en direction de la population. En échange, certains formateurs de l'ENA intervenaient ponctuellement dans leurs cours habituels.

4.3 Obstacles et conditions de travail

Le formalisme bureaucratique représentait une très forte contrainte. La direction de l'ENA, en accord avec ses salariés, était résolue à surmonter cette difficulté sans jamais poser d'actes contraires à la plus stricte probité administrative. Cette rigoureuse discipline a rendu encore plus difficile la décentralisation des cours et la diffusion à grande échelle des publications de l'ENA.

Les cours en Province

Pour les organiser, il aurait été facile de gonfler le nombre d'heures de cours enseignées et d'obtenir ainsi l'argent nécessaire au transport et au séjour. Mais cela aurait été qualifié, à juste titre, de détournement de fonds publics, puisqu'un budget prévu pour un objectif aurait été utilisé à une autre fin.

Ce type de délit est une des modalités de corruption les moins détectables, et qui est souvent justifiée au nom de l'efficacité. Mais, quand le Parlement vote un budget donné, l'Administration n'a pas le droit de le modifier en usant de son pouvoir. Si la bureaucratie impose sa volonté, la démocratie est bafouée.

Le directeur du Budget, qui n'avait aucune sympathie pour la décentralisation des cours de l'ENA en Province, a reproché au directeur de l'Ecole d'en faire une agence de voyages, expression qu'il avait entendue par hasard en allant au cinéma.

Cette critique a pu être aisément rejetée, vu la réalité concrète des cours en Province.

Certes, le Chili est un pays de toute beauté et certaines formations ont eu lieu dans des régions aussi splendides que sur la Côte avec ses stations balnéaires, dans la zone des lacs, ou encore en Patagonie.

Mais la plupart des cours se donnaient dans des petites villes sans intérêt particulier, ou dans des zones très isolées. Les hébergements étaient modestes et souvent sans aucune commodité, dans des hôtels bon marché, dans des bâtiments appartenant aux entreprises ou services publics, ou encore aux syndicats. Les formateurs étaient souvent logés dans des bungalows de villages de vacances que le gouvernement de l'Unité Populaire avait construits pour les familles ouvrières, dans des stations touristiques populaires ; ces villages étaient peu utilisés en hiver, saison qui correspondait à la période de forte activité de l'ENA, et ces bungalows très rustiques n'avaient rien d'une chambre d'hôtel !

Quelques exemples illustrent les conditions difficiles dans lesquelles étaient parfois organisés les cours de l'ENA.

En Patagonie, les formateurs étaient hébergés dans les locaux d'accueil d'un service public, à savoir des cabanes en bois. Comme en hiver la température, dans cette région, descend à moins 15 °C, ils devaient faire du feu dans la cheminée, donc acheter du bois par camion entier et consacrer plusieurs heures par jour à le fendre. Evidemment, les formateurs n'étaient pas particulièrement préparés à ce genre de tâches !

Pour arriver au complexe forestier de Panguipulli, où l'ENA faisait cours plusieurs mois par an, il fallait faire deux heures de camion entre Panguipulli et le centre de Huilo-Huilo. Dans ces véhicules prévus pour le transport des grumes, dépourvus de garde-corps, s'agglutinait une vingtaine de personnes, dont certaines s'agrippaient à la cabine, et d'autres, encore moins chanceuses, s'accrochaient aux premières. Le trajet passait par une série de montagnes, sur des pistes de terre souvent étroites et surplombant de profonds ravins ; après la pluie, fréquente dans cette région, ce voyage se transformait en vrai martyre.

Les mines étaient souvent situées à 3 000 ou 4 000 mètres d'altitude, avec un risque fréquent de mal des montagnes, qui se traduisait par des maux de tête, saignements de nez, vomissements, ou évanouissements. Certains formateurs étaient obligés d'attendre, avant de faire cours, de s'être acclimatés à l'altitude.

Parfois les conditions étaient plus acceptables, mais c'était rare. Toutefois, la cordialité et la chaleur humaine que les participants aux cours ont toujours témoignées envers les formateurs compensaient largement ces désagréments.

Et jamais le Directeur n'a reçu de plainte à cause de ces conditions pénibles : elles étaient acceptées par avance avec enthousiasme.

Pour publier ses écrits, l'ENA se heurtait à un réel obstacle.

Il lui fallait une imprimerie, ou pour le moins un atelier de reproduction efficace, ce qui n'était pas fréquent dans l'Administration. Certes, nombre d'ateliers existaient, mais ils étaient considérés comme sans intérêt, et ne servaient que de lieux d'affectation pour des auxiliaires dont personne ne voulait.

Une des plus belles réussites de l'ENA a été de transformer son petit atelier de reproduction en une quasi imprimerie, capable, grâce à une équipe motivée, de produire chaque mois des dizaines de documents à plusieurs milliers d'exemplaires. Elle n'était équipée que de deux ronéos, avec des machines à écrire électriques pour perforer les stencils, et produisait lentement des documents mal reproduits comme dans la plupart des services de l'Administration.

Mais, sur le conseil du gardien de l'École, deux ouvriers ayant une longue expérience dans l'imprimerie ont été embauchés. Grâce à leur apport (l'un d'eux a même prêté son propre massicot pour faciliter la coupe du papier !), la productivité a augmenté radicalement.

Résultat : des notes de cours tirées à mille ou deux mille exemplaires, édition de livres illustrés, publication du bulletin trimestriel de l'ENA, d'environ 50 pages chacun, diffusion de ces documents à tous les services publics du Chili.

En outre, la direction du Budget a autorisé, pour l'atelier d'imprimerie, la construction d'un pavillon de 70 mètres carrés, dans le même style que la villa principale. Cet atelier s'est ainsi transformé, de l'unité la plus archaïque de l'Ecole, en son bijou de modernité. De plus, il a permis à plusieurs agents de service qui y ont travaillé d'apprendre un nouveau métier.

Quand le boycott des chefs d'entreprise pour faire tomber le gouvernement populaire a provoqué des difficultés d'approvisionnement pour de nombreux produits, le papier a manqué, alors que le Chili était un grand producteur de cellulose. Mais l'ENA a fait face. Ces mêmes ouvriers avaient, en effet, recommandé de constituer des stocks de papier en rouleaux. Grâce au massicot, ils pouvaient les couper aux formats standards d'impression et la production a été maintenue et même augmentée (Ramos). Le nombre de feuilles imprimées est ainsi passé de 288 798 en 1970 à 3 135 025 en 1971.

Le manque de papier a été si grave en 1972 et 1973 que le Gouvernement ne pouvait même plus imprimer le Budget de la Nation en vue de sa présentation au Parlement. C'est l'ENA qui l'a édité en un temps record. Et quand CONYCIT²⁴ a organisé un séminaire international sur l'utilisation et l'adaptation des technologies²⁵ et ne pouvait pas en imprimer les actes, l'ENA l'a fait à titre de coopération interinstitutionnelle.

L'ENA a aussi imprimé nombre de documents de congrès et d'assemblées nationales de travailleurs²⁶. Mais elle s'est toujours refusée à imprimer des documents de partis politiques, même si cela valut au Directeur d'être traité par certains formateurs de technocrate qui ne comprenait rien à la situation politique.

4.4 Administrer, c'est simplifier

Michel Crozier, dans son analyse du phénomène bureaucratique, indique que les règles édictées ne sont jamais assez précises, ce qui oblige à en formuler de nouvelles, qui elles-mêmes devront être précisées par d'autres règles, ce qui engluie la bureaucratie dans un maquis de réglementations totalement paralysant.

Le directeur de l'ENA, spécialiste d'administration publique, considérait, lui, qu'administrer, c'est simplifier. Il fallait analyser chaque problème, identifier ce qui était essentiel et l'attaquer au cœur, en laissant de côté les formalités secondaires.

Par exemple, les contrats des vacataires concernaient une trentaine de formateurs, une centaine de cours, des disciplines différentes, avec un nombre d'heures enseignées variant d'un cours à l'autre. Sur trois ans, cela aurait impliqué de préparer et faire approuver par la voie hiérarchique environ 5000 contrats, tâche impossible à réaliser avec les moyens de l'ENA.

²⁴ Equivalent de notre CNRS. (N. d. T.)

²⁵ Conycit, Séminaire international "Application et adaptation de la technologie étrangère en Amérique latine", 28 mai-1^{er} juin 1973.

²⁶ Entre autres, l'édition à 2000 exemplaires de la brochure *Conclusions de la Première Rencontre Nationale des Travailleurs du Secteur du Bois, Région des Lacs*, qui fut réalisée en deux jours de travail normal et volontaire, les 17 et 18 avril 1973.

La solution a donc été trouvée en simplifiant, tout en prenant en compte les intérêts des personnels. L'Ecole a préparé seulement trente contrats qui tous imposaient une obligation mensuelle de 30 heures de cours, avec, à chaque fois, le salaire correspondant. Les formateurs touchaient ainsi chaque mois un salaire fixe, équivalent à celui d'un cadre A débutant dans la Fonction Publique ; un montant plus élevé n'aurait pas été accepté par la direction du Budget, qui, d'ailleurs, l'avait fait savoir. Il était précisé que ces heures concernaient l'enseignement et la préparation des cours, ce qui permettait d'englober comme formateur les photographes, dessinateurs et éditeurs des documents publiés. Cette qualification, vérifiable et véridique, a été acceptée par les autorités hiérarchiques et les organismes de contrôle.

Simultanément, une *légalité informelle* s'est instaurée : en échange de ce contrat à salaire fixe, les formateurs s'engageaient à travailler à temps complet, et non pas seulement les heures de cours prévues au contrat ; de plus, ils acceptaient d'enseigner dans n'importe quel lieu où l'Ecole les enverrait.

4.5 L'éthique, principe fondamental dans la gestion des affaires publiques

Le président Allende a toujours insisté sur l'exigence d'intégrité absolue des responsables gouvernementaux. Il disait volontiers : "on fera peut-être des gaffes, mais s'en mettre plein les poches, ça jamais²⁷", pour indiquer que des erreurs sont toujours possibles mais qu'il n'accepterait aucune corruption.

Jamais la Droite et la Démocratie Chrétienne, qui pourtant ont attaqué violemment le gouvernement populaire, y compris après son renversement, n'ont pu démontrer le moindre cas de corruption. Après le coup d'Etat, la Cour suprême s'est livrée à de minutieuses vérifications des dépenses publiques, et le comptable d'Allende a passé plusieurs années en centre de torture et camp de prisonniers ; mais la conclusion a été l'absence totale de corruption.

L'ENA a respecté cette consigne, avec un soin et un contrôle rigoureux, allant même au-delà des règles.

Ainsi, selon son décret de création, l'Ecole pouvait embaucher des vacataires, ou faire appel à des fonctionnaires titulaires. Sur ce point, le décret de création de l'ENA soulignait : "*Quand l'ENA fera appel à des fonctionnaires pour ses tâches de formation, leurs chefs de services devront leur octroyer les facilités nécessaires ...*". L'ENA n'a jamais utilisé une possibilité aussi ample de recourir à des fonctionnaires en poste dans d'autres services.

L'explication de ce refus tient à la participation de son directeur, Patricio Orellana Vargas, au Congrès d'économie France-Amérique latine, tenu à Mexico en 1970 sous la direction de François Perroux. Orellana avait pu y étudier la corruption généralisée qui régnait dans l'Administration mexicaine sous les gouvernements du PRI (Parti Révolutionnaire Institutionnel). Une de ses formes était le cumul d'emplois, c'est-à-dire la possibilité pour les supérieurs hiérarchiques d'occuper en même temps trois ou quatre postes à temps plein, ce qui impliquait théoriquement des journées de travail de 24 ou 32 heures !

²⁷ En chilien : "podremos meter las patas pero jamás meteremos las manos". (N. d. T.)

La possibilité très largement donnée à l'ENA de rémunérer des fonctionnaires déjà en poste, ouvrait la porte à de semblables cumuls, avec leurs lamentables conséquences. Aussi, pendant tout le gouvernement de l'Unité Populaire, l'ENA n'a-t-elle jamais signé de contrat avec aucun fonctionnaire en poste, même si les demandes ont été nombreuses.

En fait, il y a eu une exception à cette ligne de conduite.

Un professeur d'université a été engagé comme formateur. C'était un intellectuel de haut niveau et de grande culture, très brillant pour faire un exposé ; il connaissait sur le bout des doigts les philosophes français contemporains et la pensée de Mao Tsé Toung. Son université ne lui demandant que 4 heures d'enseignement par semaine, il n'y avait pas d'objection à son embauche, conformément à la réglementation en vigueur.

Mais, dans la pratique, ce formateur ne respectait pas l'horaire de travail de l'ENA, ce qui lui fut signalé à plusieurs reprises. Finalement, le directeur du Budget a informé celui de l'ENA que le directeur du Département universitaire, où enseignait ce professeur, s'était plaint auprès de lui : ce professeur n'accomplissait pas le travail à plein temps qu'il était supposé faire à l'Université, du fait de son emploi à l'ENA.

Patricio Orellana a immédiatement convoqué ce formateur et lui a expliqué que l'ENA n'acceptait pas le cumul de deux emplois à temps plein, que cette pratique n'était autre que de la corruption et qu'il lui fallait choisir entre l'Université et l'ENA. Le formateur s'est indigné, et a refusé de choisir. Il a menacé d'organiser une révolte parmi les formateurs, vu que son niveau intellectuel était reconnu par tous et qu'il « produisait » plus et mieux que deux ou trois autres formateurs réunis.

Devant la fermeté du directeur de l'ENA, il a finalement préféré son poste de professeur d'université, nettement mieux payé. Le fait qu'il était hostile au gouvernement d'Allende n'a joué aucun rôle, ni dans son embauche, ni dans la fin de son contrat.

Mais, profitant de l'absence du Directeur qui faisait cours en Province, il s'est appuyé sur les formateurs qui avaient de la sympathie pour lui, notamment parmi les dessinateurs et photographes, pour essayer de lancer une grève. Un formateur, Nery Barrientos, a fait échouer cet appel en expliquant qu'il s'agissait là, non pas de persécution politique, mais bien de corruption. A la suite de ces événements, l'Assemblée Générale des travailleurs a élu Barrientos secrétaire général de l'ENA.

Par contre, ont été acceptées les mises à disposition, c'est-à-dire le transfert, pendant une durée déterminée, d'un fonctionnaire d'un autre service qui continuait de lui payer son salaire habituel pour qu'il travaille à l'ENA. Ce système était particulièrement opportun lors de projets communs, ou pour permettre au fonctionnaire mis à disposition de se former.

Plusieurs fonctionnaires de la direction du Budget, des Postes ou d'autres services publics ont ainsi travaillé à l'ENA. En sens inverse, un fonctionnaire de l'ENA a été mis à disposition de la direction du Budget parce qu'il n'avait aucune aptitude pour la formation. Un autre fut mis à disposition de l'Intendance de Concepción pour y diriger le projet de création d'une antenne de l'ENA.

4.6 L'ENA comme ensemble humain

Comme dans toute entreprise humaine, le plus important à l'ENA étaient les personnes qui la composaient. D'abord les participants à ses cours, ensuite ses salariés.

Une école est toujours constituée, au plan humain, d'élèves, de professeurs et de personnels administratifs et de service. Les universités aiment à répéter que "l'étudiant est au centre de tout", puisqu'elles n'existent que par eux.

Mais, malheureusement, ce n'est souvent qu'un beau discours, car c'est le propre de la bureaucratie de croire que l'institution existe pour ses salariés et non pour ses usagers. A l'ENA il n'en a jamais été ainsi.

Les participants

Il était clair que l'Ecole existait pour eux, et cette conviction s'est renforcée quand elle s'est définie comme un outil de formation pour humaniser le mode de direction de l'Administration, du secteur public et du Secteur Nationalisé, grâce à l'instauration de la Participation. Cet objectif commun de changement créait un accord profond entre les participants et les salariés de l'ENA qui accordaient tous à la Participation un rôle fondamental, un sens humaniste et démocratique.

Les formations mises en place par l'ENA concernaient parfois uniquement des entreprises, parfois conjointement des entreprises et des administrations et services publics, variété qui s'est révélée très enrichissante. Cette offre de formation sur le thème de la Participation, dans des conditions aussi complexes et aussi diverses, a suscité chez les travailleurs enthousiasme ou, au minimum, intérêt et curiosité.

Les formateurs étaient accueillis partout avec cordialité et en quelques jours naissaient une compréhension et une sympathie mutuelles. Le climat des cours était fait d'échange, de respect, de bonne entente et parfois d'humour. Il y a eu, certes, des insatisfactions ; par exemple, dans le secteur du bois, deux formateurs furent critiqués dans l'évaluation finale "parce qu'on ne comprenait rien à leur accent" : il s'agissait de formateurs étrangers. Mais les difficultés initiales étaient presque toujours surmontées rapidement.

Par ailleurs, pour les fonctionnaires et salariés des entreprises publiques, c'était une nouveauté que de pouvoir se former sur leur lieu de travail, sans avoir, comme auparavant, à rejoindre un centre national de formation, et ils s'en sentaient valorisés. De plus, l'orientation même de ces formations, dont toutes les matières tournaient autour du service public et de son importance pour les couches les plus pauvres du pays, mettait en lumière la dignité de leur travail.

Pour autant, la formation pour la Participation n'était pas toujours facile. En certains endroits, la théorie de l'autogestion avancée par la Démocratie Chrétienne avait des partisans. Par exemple, le directeur de l'ENA, venu donner une conférence à l'hôpital d'Antofagasta, a été reçu avec des sifflets ; au fur et à mesure de sa présentation, et de la comparaison entre l'absence de participation sous le gouvernement démocrate-chrétien et les possibilités ouvertes aux salariés par l'Unité Populaire, la salle s'est calmée et l'a écouté avec attention.

Mais, même avec les salariés démocrates chrétiens, en général minoritaires, les relations étaient bonnes car les cours n'attaquaient rien, ni personne, sauf la pauvreté, le sous-développement et les excès hiérarchiques, thèmes où il y avait accord entre tous. Les points de vue des démocrates chrétiens stimulaient la discussion qui se déroulait, presque toujours, dans le calme et l'estime réciproque.

Très souvent le climat était si bon que, les jours de repos, les participants invitaient les formateurs à visiter la région ou à venir chez eux. Et les cours se terminaient par une grande fête ou un repas organisé par les participants pour le plus grand plaisir de tous.

Dans les évaluations finales, les participants soulignaient presque toujours deux apports de la formation. D'abord, elle leur avait permis de s'identifier comme appartenant à un groupe social indispensable à la société moderne, ils étaient acteurs du service public. Ensuite, elle avait initié une amélioration des relations entre salariés de différents services, ce qui faciliterait les coopérations entre institutions.

Les formateurs

Les résultats obtenus par l'ENA sont nés du travail enthousiaste et créatif de tous ses membres, quelle que soit leur qualification. Le groupe le plus nombreux était celui des formateurs.

Chiliens ou étrangers, ils étaient diplômés en Administration, Economie, Sociologie, Sciences politiques, et Psychologie ; le hasard a fait qu'il n'y avait presque pas d'avocats, alors que ceux-ci forment la profession la plus nombreuse de l'Administration chilienne. Cette variété de spécialisations au sein des sciences sociales a permis échanges et élargissements des perspectives de chacun ; la formation pour la Participation, qui était leur objectif, obligeait, en effet, à traiter certains sujets à plusieurs.

L'obligation de partir en Province a permis de nouer des amitiés, renforcées par la cordialité qui régnait dans les cours ; d'où des conditions optimales pour créer une ambiance fraternelle. Evidemment, il y avait des préférences personnelles et des différences d'opinion, mais elles n'ont jamais abouti à des affrontements graves.

L'exigence d'égalité entre tous, notamment pour les horaires et les salaires, a suscité quelques réticences, mais s'est imposée ; d'ailleurs, presque tous s'appelaient "camarade" ²⁸!!

Le directeur de l'ENA, "*maniaque*" de la ponctualité comme il le disait lui-même, avait installé son bureau à l'entrée et tous devaient y signer le registre de présence. Tout salarié qui arrivait en retard entendait la même rengaine : "*pouvez-vous m'indiquer la raison pour laquelle vous avez un horaire particulier ?*". En fait, la ponctualité était largement respectée, avec, comme toujours, des exceptions. Deux formateurs, coutumiers des arrivées tardives, donnaient comme excuse les souffrances endurées lors des 500 km de marche à pied qu'ils avaient du faire pour fuir la dictature de leur pays ; comme cette fuite datait de plusieurs mois, l'excuse n'était pas acceptée. Le Directeur devait lui aussi, sur demande de l'Assemblée Générale, signer à son arrivée : même si la réglementation l'en dispensait, il le faisait scrupuleusement.

En matière de salaire, tous étaient au même niveau bien qu'il y eût parmi eux des titulaires de chaires universitaires (en général, des étrangers), des assistants d'université (en général des chiliens), de jeunes diplômés et des techniciens (photographes ou dessinateurs). L'unique exception concernait les formateurs qui étaient fonctionnaires titulaires.

Loin de poser problème, ces différences ont suscité une entraide permanente. Les plus qualifiés, étrangers, partageaient leurs connaissances avec les autres, qui, étant chiliens, leur faisaient découvrir *l'idiosyncrasie chilienne*²⁹; ces échanges ont permis de faire découvrir les spécificités du pays aux étrangers, le tout intégré dans cette vision latino-américaine que partageaient aussi les anglais et français.

D'autres différences ont, elles, été négatives. Les formateurs étaient évalués en fin de cours par leurs élèves, et certains ont reçu de mauvaises appréciations. Dans de tels cas, le Directeur et le Comité de production étudiaient la situation, d'autres formateurs assistaient à leurs cours et leur donnaient des conseils. Si ces mauvaises évaluations se répétaient, ils étaient renvoyés. Ceci n'est arrivé qu'avec des chiliens récemment sortis de l'université et sans grande expérience d'enseignement.

²⁸ "compañero", expression généralisée sous l'Unité Populaire, sans connotation communiste. (N. d. T.)

²⁹ terme très employé à l'époque de l'Unité Populaire pour désigner *le tempérament* chilien. (N. d. T.)

Le Directeur avait les mêmes obligations que les formateurs et devait lui aussi enseigner 30 heures mensuelles, ce qu'il faisait, bien que, là aussi, ce fût contraire à la réglementation. Patricio Orellana a donné des cours dans 24 des 25 Provinces du Chili. L'ENA tendait à instaurer une égalité de droits et de devoirs.

Quant aux formateurs qui étaient fonctionnaires titulaires, ils avaient différentes opinions politiques et certains se situaient dans l'opposition à l'Unité Populaire. Mais tous sans exception ont fait preuve d'une grande loyauté et ont collaboré avec enthousiasme aux travaux de l'Ecole.

Une preuve en est que, chaque fois que leur logement et leurs repas étaient pris en charge par l'organisme où ils allaient faire cours, ils versaient à la caisse commune les remboursements pour frais auxquels eux seuls avaient droit ; aucune réglementation ne le prévoyait, mais ils contribuaient ainsi au financement de ceux qui n'avaient pas droit à ces remboursements.

Les agents administratifs

Les secrétaires ont été des modèles de coopération et de discipline au travail. Elles ont pleinement soutenu la décision d'abolir les secrétariats personnels et de créer un pool. A l'époque, les formateurs écrivaient au stylo leurs articles, leurs notes de cours et les textes des contrôles, et les secrétaires les tapaient sur papier ou stencil. Toutes ont assuré avec grande efficacité ce travail répétitif et volumineux.

En tant que fonctionnaires titulaires, elles avaient droit au remboursement de leurs voyages et de leurs frais de séjours. Elles ont donc souvent été envoyées en Province aider au secrétariat des formations, aux inscriptions, à la correction des tests par QCM ou à la projection des montages audio-visuels. Elles assumaient ces nouvelles fonctions avec beaucoup d'enthousiasme.

Les autres agents de service ont toujours fait preuve de rigueur dans le respect des normes administratives qui encadraient leur travail, qu'il soit financier, budgétaire ou statistique, qu'il concerne des achats, ou des formalités. Ils ont apporté un soutien logistique essentiel pour la rapidité dans l'organisation des cours, les voyages des formateurs, l'envoi des équipements, ou encore le paiement des salaires.

Les agents de service

Ces agents devaient faire le ménage, cirer les parquets, entretenir la villa et le jardin, et faire tourner les ronéos pour imprimer les documents. Ils étaient parmi les plus enthousiastes au travail. Sans doute étaient-ils profondément satisfaits d'avoir un représentant au Comité de production, et de pouvoir donner leur avis en Assemblée Générale. Ils ne rechignaient jamais lorsqu'il fallait faire des travaux exceptionnels ou rester toute la nuit à surveiller l'Ecole quand la situation politique a empiré ; et tout cela, sans demander le paiement de leurs heures supplémentaires.

Leur contribution la plus remarquable a été l'atelier d'impression qui a fonctionné de manière exemplaire. Cet atelier était, pourtant, dirigé par un agent administratif qui n'avait aucune compétence en imprimerie. Mais quand les deux ouvriers imprimeurs ont été embauchés, il a su établir avec eux d'excellentes relations de coopération, apprendre de leur grande expérience professionnelle et les soutenir dans leurs propositions d'amélioration. Il était satisfait de voir son unité prendre une grande importance, obtenir de nouveaux personnels, équipements, fournitures, et s'installer dans le nouveau pavillon, si beau et si bien adapté.

Cette équipe a, de plus, fait preuve d'une grande capacité d'innovation pour réaliser des tirages avec de la couleur, des dessins et des photos, ou encore pour mettre au point des méthodes efficaces d'assemblage des feuilles et d'encollage. Il leur est souvent arrivé de prendre l'initiative d'imprimer en édition de luxe des brochures ou des affiches tirées pour des anniversaires ou des évènements d'importance. Les membres de l'atelier avaient un profond attachement à l'ENA.

On peut affirmer que le meilleur de l'ENA a été ses salariés. Ils formaient un ensemble remarquable, partageant des valeurs étonnamment progressistes pour une administration traditionnelle, et si l'ambiance fraternelle de l'Ecole a fini par décliner, cette évolution n'a été que la conséquence de la détérioration du contexte politique.

Les partenaires et les supérieurs hiérarchiques

L'ENA a cherché à coordonner sa formation avec l'Institut du Travail, INACAP, et les autres organismes qui œuvraient en faveur de la Participation, mais chacun était tellement investi dans son propre travail qu'il ne fut pas possible d'instaurer une action concertée des divers organismes. Mais il n'y a pas eu, pour autant, de concurrence ni de rivalités, car le défi à relever était tel que la contribution de chacun était nécessaire et utile.

Quant aux autorités hiérarchiques, leur position vis-à-vis de l'ENA a été, en résumé, très positive. Les supérieurs immédiats l'ont laissée agir et n'ont pas utilisé leur pouvoir pour restreindre ses initiatives. Elle a toujours bénéficié du soutien du ministre de la Planification, Gonzalo Martner. Presque tous les intendants, de nombreux chefs de services ou d'entreprises publiques, et d'innombrables fédérations et syndicats de travailleurs ont favorisé son action.

BIBLIOGRAPHIE

- BARRAZA, Eliana y HEYERMAN Beatriz, (1997), "Manual de planificación estratégica", dans *Revista Chilena de Administración Pública*, N° 14, Santiago.
- CROZIER, Michel, (1982), *On ne change pas la société par décret*, Livre de Poche, Paris.
- RAMOS Poseck, Virginia, (1972), *Organización del taller de impresos de la ENA*, mémoire pour l'obtention du titre de Administrador Público de la Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas de la Universidad de Chile, Santiago.

CHAPITRE 5

CONTEXTE et EVALUATION à la VEILLE du COUP d' ETAT

5.1 La légitimité du gouvernement de l'Unité Populaire

Le gouvernement d'Allende voulait construire le socialisme en préservant et approfondissant la démocratie ; en ce sens, il proposait une alternative au socialisme réel, celui de l'Union Soviétique et de son bloc.

Pour l'analyser, il faut partir du constat que c'était un gouvernement minoritaire. Le premier Président marxiste du monde à arriver au pouvoir par des élections démocratiques n'avait obtenu, le 4 septembre 1970, que 36,30% des voix, contre 34,98% à son concurrent le plus direct, celui de la Droite, 27,84% allant à la Démocratie Chrétienne³⁰. Les deux candidats battus avaient donc presque le double des voix d'Allende. Mais les lois électorales permettaient que soit élu Président, parmi les deux candidats arrivés en tête, celui qui obtiendrait la majorité des voix au sein des Chambres, réunies en Congrès.

La Démocratie Chrétienne décida de soutenir Salvador Allende, à condition qu'il signe un engagement de respecter la démocratie et la Constitution³¹. Cependant, divers groupes de droite n'acceptèrent pas la perspective de son élection³² et assassinèrent le Commandant en chef des Armées, le général René Schneider Cheraux, quelques jours avant le vote au Parlement. Un tel assassinat politique était sans précédent au Chili.

Aux élections suivantes, les municipales de 1971, l'Unité Populaire obtint la majorité absolue avec 51% des voix. Ce succès, unique au monde pour une coalition marxiste, mettait à bas toutes les manipulations et la propagande habituelles de la bourgeoisie.

La troisième élection, les législatives de 1972, a donné lieu à des pronostics désastreux pour l'Unité Populaire car la situation économique s'était gravement détériorée : inflation croissante, difficultés d'approvisionnement, grèves patronales... Les Droites étaient sûres d'obtenir les 2/3 des voix nécessaires pour renverser légalement Allende. Mais, à la surprise générale, l'Unité Populaire a gagné des voix par rapport aux précédentes législatives et obtenu un score de 43%, largement suffisant pour maintenir le gouvernement en place.

Personne ne peut contester le caractère parfaitement démocratique de ces élections.

En réalité, Allende n'a pu accéder à la Présidence que parce qu'il avait signé, en octobre 1970, avec la Démocratie Chrétienne, un pacte de respect de la démocratie. Et de fait, lors des mille jours du gouvernement de l'Unité Populaire, toutes les institutions démocratiques ont été strictement préservées.

³⁰ Le total ne fait pas 100%, certains électeurs ayant refusé de voter pour ces candidats. (N. d. T.)

³¹ Ce texte, dit "statut des garanties", a été signé entre l'Unité Populaire et la Démocratie Chrétienne le 15 octobre 1970, neuf jours avant le vote du Congrès destiné à choisir le Président. (N. d. T.)

³² Le groupe para-militaire d'extrême-droite, Patrie et Liberté, est créé dès le 10 septembre 1970. (N. d. T.)

L'Etat de Droit a été maintenu. Les élections se sont déroulées selon les règles antérieures, et les partis politiques ont continué de fonctionner. Les moyens de communication sont restés aux mains de leurs propriétaires privés. L'indépendance du pouvoir judiciaire a été respectée, sans aucune intervention de l'exécutif dans un seul procès. Les principes fondamentaux de liberté d'opinion, de conscience, de réunion et d'association sont restés en vigueur.

En fait, l'opposition s'est radicalisée quand le gouvernement a touché à la propriété privée des moyens de production. Les latifundistes³³ ont refusé farouchement la réforme agraire, les entreprises nord-américaines la nationalisation du cuivre, les banques et grandes entreprises la création du Secteur Nationalisé et les nationalisations. Ces réformes attaquaient, en effet, leurs intérêts fondamentaux.

Le conflit n'a pas porté sur la démocratie, mais sur la propriété !

5.2 L'euphorie de la première année

1971 a été une année de grandes réalisations et de prospérité. Le produit national a augmenté de 12%, la production industrielle de 8,5%, grâce à un meilleur taux d'utilisation des capacités de production. L'emploi a progressé et 125 000 personnes ont trouvé du travail. La part des salaires dans le revenu national est passée de 51% en moyenne sur la période 1965-70 à 65% en 1971, une hausse sans précédent (Martner).

Les aspects les plus dramatiques de la pauvreté ont fait l'objet de mesures radicales.

En premier lieu, la dénutrition et la mortalité infantile ; même si leurs effets se sont pleinement manifestés par la suite, les avancées fondamentales ont été réalisées sous le gouvernement populaire. La distribution d'un demi-litre de lait à tous les enfants du Chili (soit 49 millions de litres) et les politiques de salubrité et de santé publiques ont été consolidées. Entre 1962 et 1990, la dénutrition qui frappait 51% des enfants de moins de 15 ans a disparu, et la mortalité infantile est passée de 300 pour mille enfants de moins d'un an, à moins de 30. Le taux de scolarisation a atteint 94%.

Autre avancée fondamentale : le logement. Entre la construction officielle de maisonnettes et l'auto construction par les sans logis sur des terrains qu'ils avaient occupés, 33 000 logements ont été livrés, et 85 751 mis en chantier en 1971.

Au plan culturel, outre la floraison artistique déjà évoquée, un important travail a été réalisé grâce à la nationalisation de la maison d'édition Quimantú, qui était en faillite. Devenue éditeur d'Etat, cette entreprise a publié des millions d'exemplaires de livres de nature très variée, en dépit du boycott des fabricants de papier. Elle a massifié la lecture. Dans un pays où les tirages ne dépassaient jamais 2 000 exemplaires, elle a publié des livres populaires à 50 000 exemplaires. Chaque semaine sortaient de nouveaux titres bon marché, on voyait des gens lire dans les parcs ou les autobus ; dans les maisons, même les plus modestes, est entré un nouvel habitant : le livre.

Au niveau des structures économiques, les changements les plus importants ont été la nouvelle réforme agraire, qui a redistribué 48 % des terres cultivables, et la nationalisation du charbon, du fer, de l'acier, du ciment, des nitrates, et des banques.

³³ grands propriétaires terriens ; leurs domaines étaient parfois si grands qu'il fallait un chemin de fer pour les traverser. (N. d. T.)

Ces réformes s'attaquaient aux intérêts des couches les plus riches de la population, représentées politiquement par la Droite et la Démocratie Chrétienne.

La nationalisation du cuivre, réalisée elle aussi en 1971, a exacerbé la violence de la campagne lancée contre le Chili, dès 1970, par les Etats-Unis. Selon des enregistrements officiels des archives américaines, Nixon parlait du Président du Chili en termes aussi grossiers que "*son of a bitch*" ou "*that bastard*"³⁴. Dans une lettre d'octobre 1970 au chef de la Démocratie Chrétienne, Eduardo Frei, l'Ambassadeur des Etats-Unis au Chili écrivait : "*sachez que nous ne laisserons entrer au Chili ni un tournevis, ni une vis ; dès qu'Allende sera nommé Président, nous ferons tout notre possible pour plonger le Chili et les chiliens dans la misère la plus totale*". La CIA précisait peu après cette position en informant les officiers, qui complotaient déjà, que "*les Etats-Unis soutiendraient pleinement leur coup d'Etat*".

La prospérité de l'année 1971 n'allait pas durer.

5.3 Vers la crise de 1973

Le Gouvernement de l'Unité Populaire pouvait compter sur le soutien des couches les plus pauvres de la population, mais il avait suscité une haine farouche de la Droite, dont la stratégie politique a consisté à attirer vers elle la Démocratie Chrétienne. Pour y parvenir, la Droite a élu Eduardo Frei, l'ancien président démocrate chrétien du Chili, Président du Sénat, et l'a intronisé ainsi leader de l'opposition. Frei et la direction de la Démocratie Chrétienne étaient prêts à tout, y compris à un coup d'Etat militaire en alliance avec la Droite, pour récupérer la Présidence de la République. Mais une telle orientation suscitait de fortes résistances parmi les jeunes, les cadres, les intellectuels démocrates chrétiens, et plus encore dans sa base ouvrière et syndicale.

Peu à peu, la situation s'est cristallisée en une alliance sans faille de la Droite et de la Démocratie Chrétienne, qui a constitué, avec l'appui efficace des Etats-Unis, un front capable de contrôler le pays. Mais il fallait obtenir le soutien des militaires. L'opposition a donc mis dans cette entreprise toutes ses forces idéologiques, en profitant du contrôle presque total qu'elle exerçait sur la presse.

Par ailleurs, lorsque le cuivre a été nationalisé, l'Unité Populaire a prouvé que les sociétés nord-américaines avaient réalisé depuis des années des profits excessifs ; ceux-ci devaient donc être déduits de l'indemnisation à payer pour la nationalisation ; il en résultait même un solde en faveur du Chili. Ce raisonnement a été nommé "*doctrine Allende*". Le gouvernement nord-américain a aussitôt rejeté cette doctrine. Il a imposé un embargo à l'encontre du cuivre chilien dans les ports européens, et bloqué les fonds détenus par les entreprises de cuivre en dehors du Chili. Les entreprises nord-américaines escomptaient que les techniciens chiliens ne seraient pas capables de faire tourner les mines. L'on a su, depuis, qu'en partant et en laissant le contrôle à l'Etat, leurs dirigeants les ont sabotées en emportant les plans, les modes d'emploi, et même des pièces essentielles au bon fonctionnement des machines. Malgré tout, les mines ont continué de produire au même rythme.

Les manœuvres nord-américaines se sont alors déplacées vers les marchés internationaux du cuivre. Le gouvernement Nixon a mis en vente une partie de ses réserves stratégiques, afin de faire baisser le cours. Le prix du cuivre s'est effondré.

³⁴ "fils de pute", et "ce bâtard". (N. d. T.)

Le marché de Londres, qui en bonne théorie économique, fonctionnait selon *la main invisible*, s'est mis à fonctionner selon les intérêts directs des nord-américains : la main invisible était de plus en plus manifeste et elle avait les couleurs de la bannière étoilée !

Le gouvernement de l'Unité Populaire a donc du affronter une situation catastrophique en matière de commerce extérieur. Ses possibilités d'importer ont diminué fortement alors même que les pièces de rechange manquaient pour renouveler les machines.

L'enchaînement négatif

L'action du gouvernement d'Allende a levé les divers obstacles qui maintenaient les travailleurs et les masses populaires dans la passivité. Toutes les revendications des oubliés, des humiliés, des pauvres, se sont alors exprimées avec force. Quelques petits partis de gauche ont lancé le mot d'ordre du "Pouvoir au Peuple", et ont soutenu les occupations d'entreprises, même moyennes ou petites, et d'exploitations agricoles de toutes tailles ; c'était ce que souhaitaient au fond d'eux-mêmes ceux qui avaient été toujours exploités.

Mais ces occupations ont eu des conséquences politiques. Elles ont poussé les propriétaires de petites et moyennes entreprises ou exploitations agricoles à identifier leurs intérêts à ceux des grands propriétaires. Ceux qui possédaient un camion, ou un petit commerce, ont rejoint les rangs des riches chefs d'entreprise et ont ainsi élargi la base sociale des opposants.

De son côté, la Démocratie Chrétienne attirait des travailleurs avec son slogan : "il ne s'agit pas de changer de patron et de passer du privé à l'Etat, il s'agit d'éliminer le patron".

En plaidant pour une entreprise de travailleurs sans patron, c'est-à-dire pour l'autogestion, elle appuyait l'appropriation des ressources naturelles du pays par les seuls salariés des entreprises qui les exploitaient. Ce discours a trompé nombre de mineurs du cuivre qui se voyaient déjà propriétaires de la principale richesse du pays.

Evidemment, la Démocratie Chrétienne n'a jamais, par la suite, relancé ce mot d'ordre démagogique, mais il a servi à diviser les travailleurs, notamment à la veille des élections nationales de la Centrale Unique des Travailleurs³⁵.

Au plan économique, tous ces changements de propriété de commerces ou d'entreprises, effectués de façon non planifiée, ont provoqué d'importantes perturbations, et la croissance de 1971 s'est épuisée dès 1972.

Par ailleurs, l'alliance de l'opposition interne et du gouvernement de Nixon a violé toutes les règles de l'offre et la demande et a totalement perverti le fonctionnement des marchés. Ainsi, pendant la grève patronale d'octobre 1972, les propriétaires de camions ont été payés pour ne pas travailler.

Les chefs d'entreprise et les commerçants ont saboté les mécanismes de production et de distribution et ont créé la pénurie en produits de base comme la farine, le blé, l'essence, la viande, produits qui se trouvaient aisément sur le marché noir. Leur implication massive dans le marché noir leur a permis, à la fois, de continuer à faire des profits, et d'exaspérer la population, dans l'espoir de déstabiliser le Gouvernement.

5.4 L'ENA sans ressources

Les conséquences d'une telle situation sont apparues lors de la discussion du Budget 1973. L'opposition a rejeté de nombreux chapitres budgétaires afin d'empêcher le fonctionnement de services importants ou de projets déjà lancés.

³⁵ Ces élections se faisaient sur liste politique et la DC, quoique minoritaire, y a fait un assez bon score. (N. d. T.)

L'ENA, qui pourtant n'était qu'un tout petit service dans la grande machine de l'Administration, a été un de ceux à qui les crédits ont été refusés.

Pendant toute cette période, l'ENA n'avait guère été mentionnée dans la presse nationale. Mais en Province, ses cours avaient un certain écho, et de nombreux députés et sénateurs d'opposition avaient vu le danger représenté par une Ecole qui promouvait la Participation et, par là même, élevait le niveau de conscience des travailleurs.

Conformément à la loi, le Président Allende a présenté, le 5 septembre 1972, la loi de finances initiale pour 1973 à la Chambre des députés, avant de la transmettre au Sénat. L'opposition, quoique majoritaire dans les deux Chambres, n'envisageait pas de rejeter l'ensemble du projet car la Constitution prévoyait alors que, pour éviter la paralysie de l'Etat, le budget de l'année précédente était reconduit.

La Droite et la Démocratie Chrétienne ont donc approuvé l'ensemble du projet, à l'exception de certains chapitres, considérés comme les plus dangereux et les plus contraires à leurs convictions. Parmi eux, celui qui autorisait le paiement des formateurs de l'ENA. Au cours des navettes successives, les chambres éliminaient ce financement et le Président l'imposait à nouveau.

Enfin, le 26 décembre, la Chambre des députés a été appelée à se prononcer sur l'item intitulé "paiement des personnes appelées à enseigner dans le cadre de l'ENA". Par 24 voix pour et 34 voix contre, elle a rejeté cet item et condamné à mort l'ENA, désormais incapable de payer ses formateurs.

Suite à ce vote, le directeur du Budget a recommandé au directeur de l'ENA de chercher des financements ailleurs. Patricio Orellana a donc sollicité les responsables d'une vingtaine d'institutions et autorités diverses, dont INACAP, l'Institut du Travail, le Secrétariat général du Gouvernement, l'Université du Chili... Aucune ne pouvait aider l'ENA, étant donnée la rigueur des normes budgétaires et du contrôle des dépenses en vigueur à l'époque. De plus, toutes ont signalé que le seul en position de résoudre le problème était le directeur du Budget qui avait, lui, autorité pour transférer des crédits d'un item à un autre, ou recourir aux fonds spéciaux de la Présidence.

Il y avait un aspect paradoxal à ce qu'un service relevant de la direction du Budget, seule compétente pour l'aider, soit obligé de faire appel à d'autres institutions qui ne l'étaient pas. On peut supposer que le directeur du Budget ne voyait aucun intérêt à soutenir l'ENA, parce qu'il n'appréciait que peu ses orientations et son indépendance, ou encore parce que l'opposition attaquait l'Ecole pour servir de refuge à des exilés des dictatures sud américaines...

En apprenant l'échec des démarches pour trouver d'autres financements, l'Assemblée des travailleurs de l'ENA a décidé de faire pression sur la seule personne capable de résoudre le problème, à savoir le directeur du Budget. En janvier et février 1973, les salariés ont organisé une série de manifestations devant la direction du Budget, puis ils en ont occupé les bureaux. Cette campagne d'action a suscité la fureur du directeur du Budget, mais il a fini par céder, sans doute sous la pression d'autres autorités qui soutenaient l'ENA.

L'accord final prévoyait que l'ENA n'embaucherait pas de nouveau formateur, que tous ceux qui pouvaient iraient travailler ailleurs, que le travail volontaire non payé serait encouragé, et que le nombre de cours et autres activités de l'Ecole diminuerait, tout ceci pour respecter la volonté du Parlement. Ce ne fut pas un accord formel, mais un compromis accepté sous la pression par les deux parties. Du moins, était-il possible ainsi de payer les salaires dus, et d'assurer des revenus pour l'année à quelques formateurs.

Le directeur de l'ENA n'a renvoyé qu'un formateur, récemment diplômé en Sciences de l'Administration et militant actif de la Démocratie Chrétienne : il était absurde, en effet, qu'un membre de l'opposition fasse un travail que son propre parti avait voulu empêcher.

Au même moment, le gouvernement français a diminué son soutien en voyant que l'Ecole adhérait à des principes socialistes. Elle ne l'a repris qu'avec la Dictature.

En conséquence, le travail de formation de l'ENA a décliné, faute de formateurs. Plusieurs argentins sont repartis chez eux, et les chiliens ont cherché d'autres emplois. La situation économique et politique a empiré et les difficultés de transport sont devenues de plus en plus insurmontables. En fait, ce fut une chance que le jour du coup d'Etat, deux formateurs seulement se soient trouvés en Province, car ceux qui y auraient été arrêtés, en train d'enseigner "la subversion", couraient un risque avéré de torture ou de mort.

5.5 Bilan qualitatif et résultats

Un bilan rigoureux n'est pas réalisable. Le Gouvernement de l'Unité Populaire n'a duré que mille jours, et s'est achevé brutalement. Mais y avait plusieurs aspects dans l'expérience de l'ENA, qu'il est possible de présenter de façon synthétique.

Le plus étonnant peut-être est la transformation d'une institution administrative traditionnelle en organisme promoteur de changements révolutionnaires.

Un autre aspect est la qualité de l'équipe de salariés, du gardien au directeur, car une institution est toujours le reflet de ses membres. Tous, ou presque, se sont pleinement engagés dans l'objectif de démocratiser et humaniser l'administration et la direction des entreprises grâce à la Participation. Si nombre de jeunes cadres sont arrivés à l'ENA avec des conceptions socialistes établies, beaucoup les ont construites peu à peu. Et ceux qui ont conservé des opinions opposées n'ont jamais fait obstacle aux projets de l'Ecole, ils y ont même participé avec enthousiasme et, pour certains, ont compté parmi les meilleurs formateurs.

L'ENA a appliqué en son sein les nouvelles dispositions organisant la Participation. Les organismes prévus par les Normes de Base y ont fonctionné en permanence. De même, elle a utilisé les méthodes de planification, de contrôle et d'évaluation, et elle a été une des premières administrations à appliquer le budget par programmes.

La formation pour la Participation a eu un effet multiplicateur. Des centaines de travailleurs de toutes les branches ont contribué activement à la rédaction du Règlement de Participation de leur entreprise ou administration. Et l'apport de l'ENA a, semble-t-il, été utile puisque plusieurs dizaines de ces Règlements lui ont été envoyés par les salariés qu'elle avait formés.

Cette formation s'est appuyée sur de nombreuses initiatives, innovantes pour l'époque : classes interactives entre le formateur et les participants, production en masse de supports pour les cours, insertion de dessins et photos dans les documents écrits, utilisation intensive d'audiovisuels...

Les formations décentralisées ont rompu avec une solide tradition administrative du "Santiago, c'est le Chili" : les cours se sont majoritairement déroulés en Province.

Enfin, il faut rappeler la dimension exacte de l'expérience de l'ENA chilienne, où n'ont jamais travaillé plus de 40 salariés à la fois.

L'ENA n'a pas eu d'impact national, ni de retentissement public. Néanmoins, elle a été connue, notamment grâce à son bulletin, dans de larges cercles de travailleurs, de chefs de services et de directeurs d'entreprises, de professeurs, et dans des institutions proches d'elle.

Les données chiffrées disponibles permettent d'objectiver l'analyse qualitative qui a été présentée. Deux indicateurs sont intéressants : le nombre d'heures de cours enseignées et le nombre de participants, ou stagiaires, reçus en fin de cours. Ce dernier indicateur est préférable au nombre d'inscrits, car certains abandonnent en cours de formation, même si le taux d'abandon était minime, ou ne satisfont pas aux conditions exigées pour être reçus.

L'information disponible concerne le second semestre 1970, à partir de la création de l'ENA et les années 1971 et 1972. Les données de 1973 ont été détruites, comme tous les registres de l'ENA, au moment du coup d'Etat du 11 septembre 1973.

TABLEAU N° 3
Participants reçus et heures de cours enseignées

Indicateurs / années	1970	1971	1972
Participants reçus en cours	69	2400	3469
Participants reçus en conférences	300	2210	7694
Nombre d'heures d'enseignement	2720	5740	11338

L'évaluation régulière est indispensable pour améliorer un système de formation. En 1971, des questionnaires d'évaluation ont été remplis par tous les participants qui avaient suivi la formation jusqu'au bout.

Cette évaluation a pu se faire dans 23 cours donnés dans 11 Provinces différentes.

TABLEAU N° 4
Evaluation des cours de l'ENA, 1971

1 Evaluation des matières	En %
Très intéressant	60
Intéressant	28
Peu intéressant	7
Non Réponse	5
2 Evaluation des notes de cours	
Très confuses	11
Relativement claires	39
Très claires	41
Non Réponse	9
3 Evaluation des formateurs	
Très bon	50
Bon	37
Moyen	7
Mauvais	0,5
Non Réponse	5,5

Le formateur devait, pour chaque cours, expliquer les trois critères d'évaluation :

1 évaluer l'intérêt de la matière (les sujets traités),

2 évaluer la clarté des documents écrits remis,

3 évaluer les connaissances, les aptitudes pédagogiques et l'attitude du formateur vis-à-vis du cours.

Les réponses témoignent de la satisfaction des participants.

BIBLIOGRAPHIE

- ORELLANA Vargas, Patricio, (2011), *La crisis del socialismo en el siglo XXI*, Santiago. www.probidadenchile.cl
- MARTNER, Gonzalo (1973), *Exposé de Gonzalo Martner, chef de la délégation chilienne à la 15^{ème} session de la CEPAL*, en espagnol, ENA, Santiago.
- PINTO Vallejos, Julio, (2005), *Cuando hicimos historia. La experiencia de la Unidad Popular*, LOM, Santiago.
- REPUBLICA de CHILE, (1972), Cámara de Diputados, *Legislatura Extraordinaria, Sesión N° 21^a*, Cámara de Diputados, Santiago.
- REPUBLICA de CHILE, (1972), Cámara de Diputados, *Legislatura Extraordinaria, Sesión N° 44^a*, Cámara de Diputados, Santiago.
- UNIDAD POPULAR, (1969), Programa de Gobierno, , Santiago.
- ZERAN Faride, GARRETON Manuel Antonio, CAMPOS Sergio, GARRETON Carmen, (2004), *Encuentros con la memoria*, LOM, Santiago.

CHAPITRE 6

LA FIN

6.1 Le coup d'Etat militaire de la Droite

Le coup d'Etat du 11 septembre 1973 instaura dans tout le pays un système répressif conforme à la doctrine de Sécurité nationale étudiée par les officiers chiliens à l'Ecole des Amériques de Panama. Dans cette école, créée par les Etats-Unis aux débuts de la "guerre froide", tout gouvernement progressiste était considéré comme un danger pour le camp occidental, c'est-à-dire pour le système capitaliste : il fallait renverser un gouvernement de ce type, par n'importe quel moyen, et les militaires étaient formés aux méthodes de répression dans ce but.

La Droite apporta au nouveau régime sa haine farouche du peuple, ses théories monétaristes et néo-libérales. L'enthousiasme et l'espérance furent écrasés, et cédèrent la place à la terreur ; l'arrogance et la brutalité s'imposèrent. Pour faire régner la peur dans toute la société et obliger les travailleurs à se soumettre, la torture fut considérée comme le moyen le plus efficace, et fut employée massivement.

La torture était une menace permanente pour chacun. Parfois, elle aboutissait à une exécution, ou une disparition pure et simple. Les études de la Vicaría de la Solidarité³⁶ ont recensé 114000 cas de torture (parfois plusieurs fois sur la même personne), 2456 exécutions et 999 disparitions ; les actes de menaces, perquisitions, et emprisonnements recensés s'élèvent à 4 millions. Environ 250000 chiliens ont du partir en exil. Tous ces chiffres concernent une population adulte (15-64 ans) de 7 millions de personnes en moyenne sur la période (Orellana, 1992).

La destruction de l'apport de l'ENA

Au Parlement, la Droite et la Démocratie Chrétienne avaient déjà mis en cause le travail de l'ENA et réduit son budget. Après le coup d'Etat, les registres, les écrits (bulletins, notes de cours), les audiovisuels, tout fut détruit ; rien ne resta de l'ENA du gouvernement populaire.

Le système de Participation des travailleurs à la direction des entreprises, administrations et services publics fut immédiatement aboli par la dictature ; l'ancien système bureaucratique et hiérarchique reprit ses droits, avec une forte insistance sur l'autorité et la discipline. Le thème central de la formation mise en œuvre par l'ENA, la Participation, n'avait plus lieu d'être.

6.2 Licenciements et persécutions

La répression prit aussi la forme du licenciement de tous ceux qui avaient eu quelque lien avec l'Unité Populaire. Des dizaines de milliers de salariés se retrouvèrent au chômage, sans aucune chance ou presque de retrouver du travail. S'y ajouta la politique néo-libérale de réduction de l'appareil d'Etat et de privatisation de divers secteurs économiques.

Cette politique et la crise économique qui en résulta provoquèrent une envolée du taux de chômage qui atteignit 30%, situation encore aggravée par la faillite des banques en 1982.

³⁶ Organisation créée en janvier 1976 par le Cardinal de Santiago, Silva Henríquez, pour aider les prisonniers et leurs familles et défendre les droits de l'homme. Pinochet n'osa pas l'interdire car elle était interne à l'église catholique et soutenue par le Pape.

Dans le secteur public, pour se débarrasser des salariés de gauche, la Dictature suspendit toutes les règles de licenciement et tous les emplois furent considérés comme "intérimaires" ou "non titulaires" : tous, y compris les fonctionnaires titulaires, pouvaient ainsi être licenciés sans motif. L'emploi public s'effondra.

TABLEAU N° 5
Emploi public et poids dans l'emploi total

Année	Emploi public (milliers)	Poids dans l'emploi total en %
1973	387,2	12,8
1974	360,2	11,3
1975	325,5	10,3
1976	314,3	10,3
1978	295,9	9,3
1979	293,3	8,9

Source : Jorge Marshall et Pilar Romaguera (1981), *La evolución del empleo público en Chile 1970-1979*, CIEPLAN, Santiago.

Un responsable civil du coup d'Etat militaire souligne qu'une des réussites de la Dictature a été "la réduction de la paperasse, des lourdeurs bureaucratiques, et... aussi du nombre des fonctionnaires : entre 1977 et 1986, le nombre des salariés de l'Etat a baissé de 208 963" (Lavin).

Le nombre de chômeurs augmenta tellement qu'il fallut créer des programmes d'emplois aidés, financés par l'Etat : le Plan d'emploi minimum (PEM) en 1974 et le Programme d'activités pour les chefs de famille (POJH) en 1982. Ces emplois artificiels et inutiles permettaient juste de survivre, avec moins de 60 dollars par mois. Le PEM et le POJH comptaient 444 356 bénéficiaires en 1982, et 517 654 et en 1983.

L'impact sur l'ENA

L'armée a occupé les locaux de l'ENA dès le 12 septembre 1973, elle cherchait des extrémistes et francs-tireurs. La seule personne présente était le gardien puisque le couvre feu interdisait de sortir de chez soi. Les militaires ont trouvé des traces de sang ; le gardien leur expliqua qu'elles étaient dues à un des chiens qui était blessé, mais ils ne le crurent pas jusqu'à ce qu'ils aient examiné le chien eux-mêmes. Il semble que les militaires soient partis en emportant certains objets et documents.

Quelques jours après, les militaires ont obligé tous les fonctionnaires de CONYCIT (l'équivalent du CNRS) à se rassembler sur la place Bernarda Morín devant l'ENA ; à partir d'une liste pré-établie, ils ont fait monter dans des camions de l'armée un bon nombre d'entre eux, direction les camps de prisonniers ; leur façon d'obliger des femmes âgées à y grimper sans aucune aide a fait peine aux témoins de la scène.

L'ENA n'a pas connu ce traitement, sans doute parce que la quasi totalité des salariés a évité d'y retourner, mais aussi parce que les généraux putschistes en charge de ces deux institutions n'étaient pas les mêmes. Le ministère des Finances et sa direction du Budget (donc l'ENA) étaient sous l'autorité de l'Amiral Lorenzo Gotuzo, qui, lui, avait décidé que le personnel ne serait pas détenu, mais serait immédiatement licencié.

Tous les formateurs non titulaires, trente personnes environ, furent renvoyés.

Des fonctionnaires titulaires : le Directeur, trois cadres, trois secrétaires et quatre agents, le furent aussi. L'ENA s'est ainsi retrouvée avec seulement 10 de ses 50 salariés. D'après les lois en vigueur, l'Etat devait payer une indemnité de licenciement d'un mois de salaire par année d'ancienneté : aucune indemnité ne fut versée ; mais ces sanctions, comparées à ce qu'ont subi d'autres services publics, étaient relativement légères.

L'ex-directeur, Patricio Orellana, fut accusé d'avoir fait disparaître un projecteur de diapositives, considéré comme du matériel stratégique par les militaires. Par chance, un formateur de l'ENA, frère d'un des meneurs du coup d'Etat, découvrit ce projecteur... dans les locaux de l'Ecole militaire et l'accusation tomba.

Le coopérant français, Bernard Burel, fut accusé d'être un extrémiste et il reçut l'ordre de se présenter devant un tribunal militaire. Ce qu'il fit, mais accompagné du Conseiller culturel de l'ambassade de France (l'Ambassadeur n'était pas présent au Chili à ce moment-là). Sans doute par crainte de créer un conflit avec la France, les militaires ne l'ont pas incarcéré mais obligé à quitter rapidement le pays.

6.3 La persécution des réfugiés

Dans les jours qui ont suivi le coup d'Etat, tous les médias ont lancé une campagne anti-étrangers. Ils expliquaient que le Chili s'était transformé en refuge pour tous les extrémistes d'Amérique latine, et ils se répandaient en menaces et insultes contre les réfugiés. Nombre d'entre eux ont été arrêtés et envoyés en camp de prisonniers, notamment au Stade National de Santiago qui avait été transformé en camp d'internement et centre de torture.

Les formateurs de l'ENA réfugiés ont dû se cacher au plus vite. L'un d'entre eux, le brésilien Tarzan de Castro, a été arrêté le jour du coup d'Etat alors qu'il quittait l'ENA. Ne parvenant pas à rentrer chez lui, il est allé chez des amis étrangers ; tous ont été raflés par les militaires et envoyés au Stade Chili, puis au Stade National.

Les formateurs français ont fait preuve d'une grande solidarité avec leurs camarades en obtenant pour plusieurs d'entre eux l'asile dans diverses ambassades : ils se chargeaient de les faire pénétrer dans les locaux diplomatiques, en dépit du risque encouru.

Peu après le coup d'Etat, un groupe d'Eglises a créé le Comité d'Aide aux Réfugiés (COMAR), dirigé conjointement par l'évêque luthérien Helmut Frenz, et l'évêque catholique Fernando Ariztia. Ce comité a installé des centres d'asile pour les réfugiés et les a ensuite aidés, sous la protection du Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (HCR), à quitter le Chili. Avec eux, de nombreux réfugiés prisonniers, dont Tarzan de Castro, ont pu partir vers d'autres pays. Au total, la COMAR³⁷ et le HCR ont permis l'évacuation de 7000 personnes³⁸.

Tous les formateurs étrangers de l'ENA ont dû quitter le Chili.

³⁷ La COMAR fut ensuite interdite par la Dictature, ce qui conduisit l'église catholique à créer en son sein la Vicaría de la Solidaridad.

³⁸ Sur un total de 30 000 réfugiés, d'après l'église luthérienne, dont les programmes d'aide aux réfugiés étaient antérieurs au coup d'Etat ; les autres ont quitté le Chili par leurs propres moyens.

6.4 Le sort des dirigeants et formateurs de l'ENA

Quoique licenciés, les chiliens de l'ENA n'ont pas été immédiatement persécutés. Mais la répression est devenue peu à peu plus féroce. La majorité d'entre eux a été obligée de partir en exil : trois au Royaume-Uni, trois au Venezuela, deux aux Etats-Unis, un au Honduras, un en Australie, deux en Algérie, un en Suède et un au Luxembourg.

Le ministre Gonzalo Martner Garcia avait été victime d'un attentat à la bombe contre sa maison, juste avant le coup d'Etat. Peu après, il a eu une attaque cardiaque qui l'a rendu invalide pour de nombreuses années ; il est mort en 2002.

Le directeur du Budget, Vladimiro Arellano a été convoqué par la Junte militaire. Il s'est présenté devant les nouvelles autorités, et a été envoyé au camp de prisonniers de l'île Dawson, dans l'extrême sud du Chili. Il y est resté deux ans, puis a obtenu l'asile politique au Venezuela. Il est rentré au Chili quand la démocratie a été rétablie.

Le directeur de l'ENA, Patricio Orellana Vargas, est resté au Chili où il a dû reprendre la profession de menuisier qu'il avait exercée pour payer ses études. Il a travaillé dans l'atelier d'un membre de sa famille pendant un an. Il a aussi été chauffeur. Il a rejoint le mouvement de défense des droits de l'homme et a travaillé pour la Vicaría de la Solidarité, la Fondation d'Aide Sociale des Eglises Chrétiennes (FASIC) et la Commission chilienne des droits de l'homme. Il y a préparé les rapports sur les droits de l'homme au Chili, qui ont étayé les condamnations de la Dictature par l'ONU. Il a milité au Parti Socialiste clandestin, notamment comme rédacteur d'une petite publication "Avance" (En Avant). Il est l'auteur de nombreux articles et livres sur les droits de l'homme, l'éthique et l'administration.

Au retour de la démocratie, il a enseigné dans diverses universités privées. Il n'a jamais retrouvé son poste de professeur de l'Université du Chili, quoiqu'il y ait souvent enseigné comme "professeur invité". Il est retraité.

Nery Barrientos, qui avait été le secrétaire général de l'ENA élu par l'Assemblée des travailleurs, est parti aux Etats-Unis dès sa libération. Il avait obtenu une bourse de la fondation Ford pour des études de troisième cycle à Binghamton, New York. Ensuite il a enseigné l'économie politique à l'Université de New York, puis à l'Université de l'Etat de l'Illinois, à Chicago. Là, il a participé à la campagne électorale de Harold Washington, intellectuel renommé qui collaborait avec le Comité Chili de Chicago, et qui devint en 1983 le premier maire noir de cette ville. Il fut alors nommé directeur adjoint des transports de Chicago (14 000 salariés).

Barrientos a été vice président du Comité Chili Libre, soutenu par le Conseil oecuménique des églises. Il s'est fortement impliqué dans les actions visant à faire voter par l'ONU chaque année une condamnation du Chili pour ses violations des droits de l'homme. Il a écrit de nombreux articles et participé à des émissions de télévision dans tous les Etats-Unis pour dénoncer la dictature de Pinochet. Quand le travail de solidarité avec le Chili a disparu, il a créé le centre culturel Pablo Neruda, organisation non lucrative qui mettait sur pied concerts et conférences pour des artistes, intellectuels et hommes politiques chiliens, exilés ou venus du Chili. Retraité de son emploi à Chicago, il est rentré au Chili en 2005 mais réside actuellement au Costa Rica.

D'après les informations disponibles, les formateurs sud-américains qui n'étaient pas chiliens sont restés en exil quelques années puis sont rentrés dans leur pays dès que la démocratie y a été rétablie. Nombre d'entre eux ont obtenu des postes de professeurs d'université ou de directeurs de centres de recherche, d'autres ont été membres de cabinets ministériels, sénateurs, députés ou ministres. La plupart des formateurs chiliens exilés sont restés à l'étranger ; ceux qui sont rentrés au Chili enseignent dans une université. Ceux qui n'ont pas quitté le Chili continuent d'exercer des professions très modestes.

A leur retour en France, Bernard Burel et Claire Ival se sont investis dans l'aide aux réfugiés, ceux du Chili ou d'autres pays. Bernard Burel a été élu adjoint du maire de Massy, puis a été fonctionnaire du ministère de l'Economie et des Finances; il a occupé des postes de direction dans diverses administrations et a terminé sa carrière comme directeur de la Cité de l'espace de Toulouse. Retraité, il est bénévole dans une organisation caritative. Claire Ival a changé souvent d'emplois, mais pas de convictions ; elle a travaillé à la CFDT (Confédération française démocratique du travail, à la Commission européenne, à la FNARS (Fédération nationale des associations de réinsertion sociale... Retraitée, elle est bénévole dans une association d'éducation populaire.

6.5 La privatisation de la formation

De la fin 1973 à 1975, l'ENA a organisé quelques cours : Administration, Ethique et Techniques administratives, uniquement à Santiago. En 1975, elle a disparu. Cette disparition s'est faite en silence et est passée totalement inaperçue. Ce n'était plus qu'une petite école d'à peine une dizaine de fonctionnaires, et elle ne faisait presque rien.

Le point de vue de la France

Dans sa note au ministre des Affaires étrangères en date du 7 mars 1974, l'Ambassadeur de France au Chili explique que *"la coopération avec le Chili en matière de formation des fonctionnaires a été mise en sommeil du fait de la politisation de l'ENA"*. Il se réfère vraisemblablement à la période du gouvernement de l'Unité Populaire.

Adeptes de la *real politik*, il propose de *"renouer la coopération dans les champs de la réforme administrative et du perfectionnement des fonctionnaires, champs dans lesquels nous retrouverons d'anciens interlocuteurs"*. Concrètement, le gouvernement français reprenait sa coopération avec l'ENA sous la dictature de Pinochet, alors que la direction de l'Ecole était assurée par des fonctionnaires démocrates chrétiens presque tous partisans de la dictature. Et, de fait, trois missions de courte durée et onze bourses furent accordées en 1974.

Aucune autre référence à cette coopération n'apparaît dans les archives diplomatiques. On peut donc supposer qu'elle s'est arrêtée à partir de 1975, date de la disparition de l'ENA.

Pour la France, l'ENA du Chili a vraisemblablement été un projet frustrant à double titre : d'abord sous l'Unité Populaire, avec la réorientation socialiste d'un projet élitiste et capitaliste, et ensuite sous la dictature militaire de droite, avec le vol du principal apport français, puisque Pinochet fit cadeau des locaux de l'ENA à sa propre fille.

Le marché de la formation

Selon la politique instaurée par la Dictature, tout organisme public qui avait besoin de formation devait s'adresser au secteur privé.

C'était une conséquence logique des conceptions néo-libérales dominantes qui voyaient l'Etat et le secteur public comme une charge inutile pour la société et voulaient les réduire en privatisant le plus possible. Dans la vision néo-libérale, le développement économique passe par le développement du seul secteur marchand, l'Etat et le secteur public doivent se limiter aux fonctions régaliennes. Les autres biens ou services s'obtiennent en passant contrat avec le secteur privé. Dans la pratique, le contrat devient ainsi l'essence même du Droit.

D'où la tentative de créer un marché de la formation. D'après le décret-loi n° 786 du 28 novembre 1974 article 16, "l'ENA de la direction du Budget pourra faire payer ses cours et matériels d'enseignement aux services, institutions et entreprises du secteur public, tout comme aux organismes ou entreprises du secteur privé qui les demanderont ". L'ENA devait assurer ainsi son financement.

Apparemment, cette vente des cours ne fonctionna pas vu que l'ENA a disparu l'année suivante. Avec de telles orientations, elle était devenue inutile, et des entreprises privées pouvaient proposer des actions de formation permanente plus efficaces selon les critères néolibéraux.

Cette évolution n'a pas concerné que l'ENA. Tout le secteur de l'éducation et la formation permanente s'est transformé en marché prometteur, sans place pour les institutions publiques, et s'est privatisé. L'ENA et l'Institut du Travail ont disparu. INACAP a éliminé de ses programmes tous les thèmes sociaux et a été repris par des entrepreneurs privés. C'était la fin des organismes impliqués dans la formation à la Participation.

Aucun décret n'a supprimé l'ENA, ce qui illustre l'ambiguïté juridique de la dictature militaire de droite. Ainsi, sur la page web de la direction du Budget³⁹, dans la liste des textes en vigueur apparaît toujours le décret n°1824 du ministère des Finances qui a créé l'ENA, et dans l'organigramme figure encore la sous-direction de la Rationalisation et de la Fonction Publique dont elle dépendait. Légalement, l'ENA du Chili existe toujours.

6.6 L'ENA, dépouille des vainqueurs : la corruption sous la Dictature

Normalement, les biens de l'ENA auraient dû être transférés à une autre administration, ou être vendus et le produit de la vente reversé au budget de l'Etat. Le bien principal était la splendide villa qui servait de siège à l'école, avec son grand parc, sa piscine, sa maison de gardien, et le pavillon tout neuf qui hébergeait l'atelier d'imprimerie ; il y avait aussi quelques meubles et machines, et une auto neuve de marque Peugeot.

Cette villa, don de la France au gouvernement du Chili, a été offerte par le dictateur du Chili, le général Augusto Pinochet, à sa fille Lucia Pinochet Hiriart, signe supplémentaire de la corruption qui régnait sur le pays. Conformément à la formule de Lord Acton, "le pouvoir corrompt, et le pouvoir absolu corrompt absolument" ; sous la dictature militaire de droite, la concentration totale du pouvoir en quelques mains a été à l'origine d'une corruption généralisée (Orellana, 2004).

De l'ENA, le seul bien qui a été sauvé est l'atelier d'imprimerie, devenu un service indispensable à la direction du Budget. De tout le reste, on ne sait rien, et sans doute tout a connu le même sort que la villa.

Le Chili avait une histoire de probité exceptionnelle pour l'Amérique latine, mais cette tradition a volé en éclats avec le gouvernement de Pinochet. Celui-ci a utilisé son pouvoir pour son enrichissement personnel, et pour celui des membres de sa famille. Cet exemple a été suivi par nombre de généraux et de leurs subordonnés. Les hommes politiques soutiens du régime militaire se sont enrichis eux aussi : ils ont eu la charge de vendre les entreprises publiques et se les sont vendues à eux mêmes, à des prix dérisoires (Mönkeberg).

Tous ces actes de corruption sont longtemps restés ignorés puisque personne ne se risquait à les dénoncer car il y avait risque de mort. Ils sont apparus au grand jour quand Pinochet a été obligé de quitter le pouvoir. Mais, même ainsi, tout n'a pas été dévoilé. Sur l'ENA, il n'y a jamais eu d'enquête, vu l'insignifiance des sommes, comparées aux autres vols commis. On sait seulement que la fille de Pinochet a vendu la villa qui appartient actuellement à une entreprise de services informatiques.

³⁹ <http://www.gobiernotransparentechile.cl/directorio/entidad/5/116>.

Epilogue

Le coup d'Etat militaire de la Droite a renversé le gouvernement de l'Unité Populaire, mis fin à la démocratie et instauré un régime de terreur. L'ENA a disparu, l'immense majorité de son personnel a du partir en exil et demander l'asile politique, son apport a été détruit et sa petite histoire totalement effacée.

Cet écrit tente de sauver de l'oubli son existence et son action pour changer un aspect important de la société chilienne : le mode de direction des entreprises, des administrations et des services publics. Il s'agissait d'un effort pour l'humaniser en lui donnant comme objectifs le bien-être et le bonheur des hommes, et pour permettre aux salariés de trouver fraternité et égalité au travail. Ses auteurs ont l'espoir, peut-être illusoire, que l'expérience humaine décrite dans ce document, si riche et originale, soit mieux connue et serve aux peuples et aux gouvernements progressistes de l'Amérique latine.

BIBLIOGRAPHIE

- LAVIN, Joaquín, (1987), *Chile, revolución silenciosa*, Zig-Zag, Santiago.
- MARSHALL, Jorge y PILAR Romaguera (1981), *La evolución del empleo público en Chile 1970-1979*, CIEPLAN, Santiago.
- MÖNKEBERG, María Olivia, (2001), *El saqueo de los grupos económicos al Estado chileno*, Ediciones B. Chile S. A., Santiago.
- ORELLANA Vargas, Patricio, (1992), *La represión en Chile, 1973-1989*, www.probidadenchile.cl
- ORELLANA Vargas, Patricio, (1994), "¡A la izq...! ¡A la de-re..! ¡Al centro... mar! 24 años de modernizaciones del sector público", dans *Revista Chilena de Administración Pública*, N° 1. Santiago.
- ORELLANA Vargas, Patricio, (2004), "Probidad y corrupción en Chile. El punto de quiebre", dans *POLIS, Universidad Bolivariana*, Vol. 3 N° 8, Santiago.
- (<http://www.gobiernotransparentechile.cl/directorio/entidad/5/116>) (consulté le 24 octobre 2011).

LISTE DES SIGLES

CELCO	Entreprise de Cellulose de Constitución
CEPAL	Commission Economique Pour l'Amérique Latine (ONU)
CIEPLAN	Corporation d'études pour l'Amérique Latine
CORFO	Corporación de Fomento de la Producción (agence de soutien à la production)
COMAR	Comité d'Aide aux Réfugiés
CONICYT	Consejo Nacional de Investigación Científica y Técnica (conseil national de la recherche scientifique et technique)
CUT	Central Única de Trabajadores (Confédération unique des travailleurs)
DOPS	Département de l'Ordre Politique et Social (Brésil)
DIPRES	Dirección de Presupuestos (direction du Budget)
ENA (Chile)	Escuela Nacional de Adiestramiento para funcionarios públicos (école nationale de perfectionnement des fonctionnaires)
ENA (France)	École Nationale d'Administration
ENAMI	Empresa Nacional de Minería (entreprise nationale des mines)
ESAP	Escuela Superior de Administración Pública (école supérieure d'administration publique, Colombie)
FASIC	Fundación de Ayuda Social de las Iglesias Cristianas (fondation d'aide sociale des églises chrétiennes)
FODA	Fortalezas, oportunidades, desafíos y amenazas (forces, opportunités, faiblesses, menaces)
IANSA	Industria Azucarera Nacional Sociedad Anónima (industrie nationale du sucre, société anonyme)
ICIRA	Instituto de Capacitación y Investigación en Reforma Agraria (institut de formation et de recherche pour la réforme agraire)
IIAP	Institut International d'Administration Publique
ILPES	Institut Latino-américain de Planification Economique et Sociale (ONU)
INACAP	Instituto Nacional de Capacitación Profesional (institut national de formation professionnelle)
INDAP	Institut de Développement Agricole
LAN	Ligne Aérienne Nationale
MAPU	Mouvement d'Action Populaire Unitaire
MAV	Moyens audiovisuels
MIR	Movimiento de Izquierda Revolucionaria (mouvement de la gauche révolutionnaire, Chili, Bolivie)
ODEPLAN	Oficina de Planificación Nacional (agence de planification nationale)
ONU	Organisation des Nations Unies
OTE	Organización del Trabajo Eficiente (organisation pour un travail efficace)
PC	Parti Communiste
PDC ou DC	Parti Démocrate Chrétien
PRI	Parti Révolutionnaire Institutionnel (Mexique)
PS	Parti Socialiste
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development (Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement).
UNILA	Université de l'Intégration Latino américaine (Brésil).

ANNEXE N°1 TÉMOIGNAGES

Alfonso Baraona Sotomayor, Témoignage personnel

Nery Barrientos Montes, Chronique de l'ENA

Bernard Burel, Pourquoi j'ai toujours souhaité que soit écrite l'histoire des travailleurs de l'ENA

Bernard Burel, Les tribulations d'un coopérant français à l'ENA

Tarzan de Castro, Le Chili : espoir, prison et massacre

Nelly Fernandez Negrete, Souvenirs de l'ENA

Claire Ival, L'ENA, vue par une formatrice française

Ignacio Jiménez, Expériences de construction du socialisme : hier, le Chili, aujourd'hui, la Bolivie

Virginia Ramos Poseck, Mon expérience à l'ENA

María Cristina Uslenghi Rizzi de Castro, La fin de l'exil : le *Bulletin de l'ENA* comme symbole

TEMOIGNAGE PERSONNEL

Alfonso Baraona Sotomayor,

Ma participation à la création de l'ENA a été assez modeste.

J'étais fonctionnaire au département *Etudes, organisation et méthodes* de la Contraloría General de la República⁴⁰, alors placée sous la direction de don Enrique Silva Cimma. Avec d'autres cadres de cet organisme, nous faisons partie, d'une équipe de conseillers du Secrétariat général du Gouvernement. Cette équipe forma par la suite le bureau de *Rationalisation et contrôle administratif*, dont Christian Hansen Rosés était le responsable, et moi-même, son adjoint.

Cette équipe s'installa au second étage de la Présidence de la République qui, à l'époque, n'avait pas le lustre de l'actuel *deuxième étage*. Elle occupait un petit bureau que se partageaient 4 à 5 fonctionnaires, dotés de moyens très limités. Il nous fut demandé d'apporter notre concours à des projets comme l'instauration de la semaine de cinq jours de travail dans la Fonction publique ou la mise en place du changement d'horaire hiver/été. Tous ces travaux furent menés en appui à la commission de *Rationalisation de l'administration civile de l'Etat*, présidée par le Secrétaire général du Gouvernement⁴¹, Raúl Troncoso. Un des principaux dossiers qu'eut à traiter cette commission, fut la création de l'ENA, suite à l'accord de coopération passé avec le gouvernement français. Christian Hansen, nommé entre temps sous-secrétaire général du Gouvernement, et déjà pressenti pour être le premier directeur de l'ENA, fut chargé d'assurer la coordination de ce projet.

Nous fûmes impliqués dans les aspects administratifs de cette création, en particulier l'acquisition des locaux destinés à héberger l'ENA. A cette époque, l'orientation adoptée pour l'Ecole était clairement élitiste. Il était prévu qu'elle accueillerait exclusivement des fonctionnaires de haut niveau. C'est pourquoi, compte tenu du niveau hiérarchique des futurs stagiaires, des critères de qualité furent retenus, tant au plan de l'architecture du bâtiment que de sa décoration intérieure. Le choix se fit en faveur d'une villa avec piscine. Toutefois, le caractère austère du premier directeur le conduisit à mettre hors service la piscine, la faire remplir de terre et semer par dessus du gazon. Une autre décision symbolique fut de remplacer les lampadaires de style par des tubes fluorescents. L'intention était de donner de cette Ecole une image de sobriété.

Lors de l'élaboration de l'organigramme de l'ENA, je fus nommé secrétaire général, titre que j'ai conservé pendant les trois périodes idéologiques qu'a connues cette école. J'ai pris, ensuite, ma retraite, la conscience tranquille, avec le sentiment d'avoir toujours été loyal, fidèle à mes principes professionnels de service du public. D'ailleurs, chaque fois que j'ai rencontré des difficultés pour exercer mes responsabilités, je n'ai aucunement hésité à le dire et à agir en conséquence.

⁴⁰ Equivalent de la Cour des Comptes française. (N. d. T.)

⁴¹ Sous la présidence d'Eduardo Frei, le Secrétaire général du gouvernement avait rang de ministre. (N. d. T.)

L'ENA a démarré ses activités seulement en 1970, et de façon très incertaine, du fait de l'élection présidentielle qui s'approchait. Néanmoins, il existait un accord de coopération avec la France et tout ce qui était entrepris devait l'être conformément aux dispositions et à l'esprit de ce document. Quelques séminaires et travaux pratiques furent organisés en étroite concertation entre les deux pays.

A l'époque de l'Unité Populaire, l'ENA fut un lieu idéal pour donner libre cours à la créativité car l'innovation pédagogique et l'initiative personnelle y étaient encouragées.

Aux meilleurs moments de l'ENA, ce fut un régal de parcourir le territoire national : affronter avec un camarade, dans un foyer de professeurs, la froide nuit du Sud, ou accepter, dans le Nord, la modeste offrande d'un élève reconnaissant qui apportait un bouillon de poisson bien chaud, ou encore organiser à Punta Arenas des cours pour des ouvriers, des mineurs, des militaires, autant d'expériences, avec beaucoup d'autres, qui étaient vraiment stimulantes !

Malheureusement, peu à peu, cet esprit se fit plus rare du fait d'attitudes rigides de la part de certains.

Dans la période postérieure à celle du gouvernement d'Allende, c'est à dire celle de la Dictature, les matières enseignées ne laissaient aucune place à la discussion. Néanmoins, j'ai réussi à organiser des cours comme « Ethique de la Fonction publique et réalisation personnelle » ou « Comportement créatif ». Ces thèmes stimulaient les comportements participatifs, attitudes dont le régime en place avait horreur.

Je remercie très sincèrement mon distingué ex-directeur de m'avoir invité à formuler ce témoignage, lui qui savait si bien diriger et ordonner, sans diriger ni ordonner, technique d'administration la plus élaborée et motivante qui soit.

J'aimerais savoir ce que sont devenus ces idéalistes de tous niveaux et spécialités, comme par exemple Nuria Cunill ? Vera Korolkov ? Alfredo Rojas ? José Seguel ? Angela Hernández ? Etait-ce elle qui donnait à certains l'envie de chanter : « Il y a une jolie petite brune qui me... » ?

Où en suis-je maintenant ? Pour l'instant, j'écris, cet effort auquel chacun devrait s'attacher avant le grand départ. Tous ceux qui souhaitent en savoir plus sur ce que je fais (et qui est très lié à ce que j'ai appris et développé à l'ENA), peuvent consulter mon site : www.realizacionpersonal.cl

Un salut fraternel à tous, aussi bien à ceux qui sont proches que loin d'ici.

Alfonso Baraona Sotomayor
Viña del Mar, août 2011

CHRONIQUE DE L'ENA

Nery Barrientos Montes

Mon amie, Cecilia Montero, professeur à l'Institut de Sociologie de l'Université Catholique, me parle avec enthousiasme de l'ENA. Je n'avais jamais entendu parler de cette Ecole. J'ignorais complètement son importante action pour favoriser la modernisation de l'Administration et aider les entreprises publiques à implanter en leur sein un système de Participation. Mais je comprends immédiatement l'intérêt de son travail pour la mise en œuvre du programme de l'Unité Populaire. Je suis d'accord avec Cecilia sur le défi que représente pour un professeur le fait de se retrouver dans une salle de classe pleine d'étudiants ayant une longue expérience personnelle et professionnelle.

"Nery, tu devrais travailler à l'ENA : tes compétences y seraient mieux mises à profit, c'est le lieu où tu dois t'investir. J'en ai parlé à Sonia Sescovich ; elle est intéressée par ton profil" me dit Cecilia.

C'était au milieu de l'année 1971, peu de mois après l'arrivée au pouvoir du gouvernement de Salvador Allende et de l'Unité Populaire, phénomène qui eut un retentissement mondial. Le Chili et Allende faisaient irruption sur la scène internationale. *"Un nouveau spectre hante le monde"*⁴². Le gouvernement d'Allende savait que la réaction des ennemis de toujours serait d'une violence inouïe. Mais c'était le chemin choisi et la seule voie possible pour accumuler des forces et du pouvoir afin d'affronter les moments décisifs qui arriveraient tôt ou tard. Il fallait se préparer en conséquence. L'Unité Populaire et Salvador Allende ouvraient la voie à une entreprise historique.

Je veux « participer »

Je veux prendre part à ce processus historique. L'ENA est un lieu privilégié, non seulement pour l'impulser dans tout le pays, mais aussi pour contribuer à le faire avancer conformément aux orientations du programme de gouvernement. Je suis conscient des dangers évidents que représente l'opposition, mais aussi des problèmes inhérents à tous les processus révolutionnaires, provoqués par ceux qui ont tendance à vouloir déborder le gouvernement, soit par la droite, soit par la gauche.

Je me rends au rendez-vous à l'ENA, curriculum vitae en main. Sonia le regarde, me dit qu'elle avait entendu parler de moi. Elle souligne le déséquilibre entre, d'une part, les modestes conditions économiques que l'on peut me proposer et les faibles possibilités de carrière ou de titularisation au sein de l'ENA, et d'autre part, les sacrifices que je devrai consentir du fait de déplacements prolongés et fréquents, parfois à la limite de l'aventure. Mais la perspective d'entrer de plain-pied sur la scène historique du processus en marche dans le pays m'empêche d'hésiter un seul instant. A la fin de l'entretien, Sonia me présente au directeur Patricio Orellana qui, après un bref échange, se retire en me lançant sur un ton provocateur : *« Engage-toi au service du peuple, camarade »*⁴³...

Un appel téléphonique me fait savoir que je suis recruté comme formateur-chercheur.

⁴² Inspiré de la première phrase du *Manifeste du Parti Communiste*, de Karl Marx et Friedrich Engels, 1847. (N. d. T.)

⁴³ Ce terme était utilisé entre tous les partisans de l'Unité Populaire et n'avait aucune connotation communiste. (N. d. T.)

Patricio Orellana Vargas et la nouvelle ENA

L'ENA élitiste créée par la Démocratie Chrétienne devait se transformer profondément pour répondre au défi gigantesque que constituait le programme de l'Unité Populaire. Heureusement, le brillant économiste et ministre Gonzalo Martner García, maître parmi les maîtres, eut l'intelligence de rassembler autour de lui une équipe de cadres fortement impliqués dans le processus de changement politique et social. Patricio Orellana Vargas était l'un d'entre eux. Le ministre Martner lui proposa, et ce n'est pas un hasard, la direction de cette institution chargée de la formation des fonctionnaires. Dès cet instant, la petite ENA élitiste disparut et se transforma en une école de portée nationale, multipliant les stages de formation et le nombre de stagiaires, et ceci avec des ressources inchangées.

Pour parvenir à cette transformation radicale, Patricio Orellana dut puiser dans le large éventail de ses connaissances juridiques, et faire preuve de créativité, d'audace, de courage et d'engagement personnel. Nous sûmes plus tard que l'audace intellectuelle de Patricio Orellana lui valut de l'incompréhension de la part de ses supérieurs hiérarchiques au ministère des Finances et à la direction du Budget.

L'ENA est une créature géniale, entièrement modelée par Patricio Orellana pour tenter de massifier l'effort de formation. Il voyait dans la formation pour la Participation un puissant outil pour favoriser les transformations voulues par le gouvernement d'Allende et de l'Unité Populaire. Ses connaissances, son expérience, son leadership peu orthodoxe, lui permirent d'éviter les obstacles légaux, réglementaires, politiques et les décourageantes manœuvres des irresponsables ou des rêveurs qui ne manquent jamais dans ces processus.

Cecilia m'avait dit qu'il y avait beaucoup de formateurs étrangers travaillant à l'ENA. Ceci la rendait encore plus attrayante à mes yeux, car elle intégrait de nouvelles expériences, de nouveaux points de vue. Patricio Orellana procède de façon habile. Il recrute une main d'œuvre peu coûteuse et de qualité : professeurs, cadres expérimentés, adhérant pleinement au processus de changement et dotés d'un cœur à toute épreuve. Plusieurs d'entre eux ont vécu les rigueurs d'une répression brutale dans leur propre pays. Ils viennent d'Argentine, d'Australie, du Brésil, de Bolivie, de Colombie, de France, d'Angleterre, du Pérou, d'Uruguay et enfin du Chili.

Patricio Orellana invente un ingénieux système de contrat de vacataire, à salaire fixe et égal pour tous, ce qui lui permet de maximiser les ressources pour recruter et augmenter le pool de cadres. Ceux-ci vont eux-mêmes négocier avec les entreprises ou services publics les journées de formation et leur financement. En général, les frais d'hébergement, de nourriture et de transport des formateurs sont pris en charge par le bénéficiaire. Concernant les bas salaires des formateurs, Patricio Orellana nous avertit dès le premier jour « *qu'il nous exploitera sans vergogne, mais que c'est pour une bonne cause... la cause du Chili et de l'Amérique latine* ».

ENAnos et ENAnas⁴⁴

On m'attribue un bureau au sein de l'unité *Recherche* dirigée par Alfonso Baraona. Alfonso est administrateur public et un des fondateurs de l'ENA.

Dans le bureau voisin étaient installés Franz Barrios et Guillermo Vitelli. Franz est sociologue, ancien présentateur de radio, et réfugié bolivien. Il prêtera son agréable timbre de voix pour la partie son de nombreux audiovisuels de l'ENA. Guillermo est un économiste argentin. Patricio Orellana et lui se sont connus quand ils enseignaient tous les deux à l'Université nationale autonome de Mexico.

⁴⁴ Jeu de mots, en chilien enano signifie nain. (N. d. T.)

Notre travail consistait à produire du matériel pédagogique et préparer le *Bulletin de l'ENA* qui était diffusé dans les entreprises nationalisées. Dans cette unité, personne ne se consacrait à une seule activité puisque nous devons également être sur le terrain un nombre minimum d'heures par mois pour des tâches d'enseignement.

Ce *terrain* n'était, d'ailleurs, pas une figure de style. Souvent les « formateurs » - puisque c'est ainsi que l'on avait décidé d'appeler les professeurs - remplissaient leurs obligations dans des conditions précaires exigeant de leur part beaucoup de sacrifices. D'innombrables anecdotes ont émaillé à ce sujet les conversations lors des repas pris en commun à la cantine de l'ENA. Elles ont toutes contribué à forger la *légende* de cette Ecole.

Dans le bureau suivant, étaient regroupées Vera Korolkov, fille de russes exilés en Allemagne et les formatrices Clarita Norambuena et Raquel Guzmán. Clarita et Raquel, ainsi que Nuria Cunill, reçurent cette année-là leur diplôme d'Administrateur public. Nuria partageait son bureau avec le sociologue Francisco Prado ; celui-ci, avec Guillermo et moi-même, composait le petit groupe d'amateurs d'échecs qui avait l'habitude de se réunir après les heures de bureau. Comme d'autres commentent les résultats des matchs de football, nous, nous suivions pas à pas le tournoi opposant Bobby Fischer à Anatoly Karpov lors du championnat mondial d'échecs à Reykjavik, en Islande. Nous reproduisions leurs parties et les commentions lors de nos déplacements en province.

Tout le monde devait batailler avec Eduardo Isla. Eduardo était le responsable de la comptabilité. A ce titre, il était chargé de verser les viatiques, régler les billets de train ou d'avion. Il devait aussi veiller à ce qu'aucun formateur ne reste quelque part en rade sans argent. Son unité *Administration* a su toujours parfaitement s'organiser, et tenait une stricte comptabilité de ce personnel très mobile... dans tous les sens du terme !

Il conviendrait de dire la même chose de l'unité *Impression et Publications* qui devait travailler, d'une part, avec l'unité *Recherche* et, d'autre part, avec les formateurs pour produire le matériel pédagogique distribué lors des sessions de formation. Mais l'effort essentiel de cette unité porta sur le programme de formation par correspondance développé de façon massive au plan national. Ce cours, sans précédent au Chili, connut un grand succès. Il permit de donner la possibilité de se former à des travailleurs d'entreprises implantées dans des régions très isolées et qu'il était important d'intégrer dans les politiques du gouvernement.

Le « Lolo »

Personne ne sait où s'assoit Eduardo Vargas Puch, le fameux « *Lolo*⁴⁵ », car il est toujours dans d'autres bureaux en train de discuter avec ses collègues. Sans aucun doute, c'est le formateur le plus *folklo* de l'ENA. C'est un sociologue, qui a étudié l'architecture avant la sociologie, après avoir abandonné l'Ecole militaire. Partir en déplacement avec lui est toujours une aventure, car il se passe invariablement quelque chose. C'est pourquoi il est un des compagnons préférés de voyage. Amical, désinhibé, il ne supporte pas le silence et la solitude. C'est une boule de vie. Il ne passe jamais inaperçu, pas même dans les manifestations où on le voit toujours en tête des cortèges.

Parfois, il me surprend tellement que je ne le comprends plus. Un jour, il amène au comité chargé du *Bulletin* un article à publier. Ce sont trente pages très denses, remplies de haut en bas. Il n'y avait aucune place pour un mot de plus et le texte ne laissait aucun répit au lecteur.

⁴⁵ Lolo : "beau gosse", masculin de "lola", expression tirée du diminutif lolita, qui désigne une jolie fille, comme celle décrite dans le roman de Nabokov et le film de Kubrick du même nom ; expression très employée au Chili à cette époque. (N. d. T.)

Une formatrice, connue pour ses positions d'extrême-gauche, vient me voir pour me parler avec enthousiasme de cet article. Personnellement, l'idée de publier un article solide dans le *Bulletin* m'enchantait. Je commence donc à le lire, animé des meilleures dispositions. Pourtant, dès le deuxième paragraphe, des voyants rouges s'allument dans ma tête. Intrigué, je poursuis la lecture, et là, c'est carrément les sirènes d'alarme qui se mettent à hurler. Je donne un rapide coup d'œil aux derniers paragraphes et je me rends compte que, ou bien je deviens dément, ou bien il s'agit du travail d'un génie, ou alors c'est complètement bidon. Je reste pantois.

Peu de fois, j'ai été confronté à cette situation où je ne comprends rien à ce qui est écrit. Il s'agissait de paragraphes très bien rédigés, utilisant tout le verbiage à la mode, mais sans aucune cohérence entre eux. Le plus étonnant est que cette plaisanterie trompa plusieurs membres du Comité qui trouvèrent cet article « *super* » ; d'autres, mauvaises langues, disent que cet article n'était pas une blague...

L'Assemblée des travailleurs de l'ENA

J'avais assisté à une seule Assemblée des travailleurs de l'ENA. J'avais été, à cette occasion, impressionné par la qualité des raisonnements de certains formateurs. Mais je fus aussi impressionné par la méconnaissance totale des principes d'administration publique de l'un d'entre eux. A un moment où le débat était particulièrement enflammé, ce jeune formateur, étudiant en économie, faisant référence à la direction de l'ENA, déclara, écumant de colère révolutionnaire : « *Moi, je n'accepte d'ordres de la part d'aucune bureaucratie, je n'accepte des ordres que de mon parti, le Parti Socialiste* ». C'était ma première Assemblée et je n'ai pas levé la main pour réfuter cette bêtise, mais j'étais très préoccupé par l'ignorance crasse de ce formateur qui allait devoir former des fonctionnaires.

Ce qui me préoccupa également, c'est que personne ne l'ait remis à sa place ; or la majorité des participants étaient membres du PS, du MIR ou du MAPU. Cette permissivité était, semble-t-il, le résultat de la culture chilienne. Au Chili, on ne sait pas dire « *non* », on préfère le silence ou la stratégie de l'évitement. Heureusement pour le bien de l'ENA et des participants à nos sessions de formation, je ne revis jamais plus ce jeune et fougueux formateur. Ce fut pour moi un grand soulagement.

Avant de partir à Punta Arenas, au moment où je montais les escaliers pour prendre mes affaires et m'en aller, je remarque que de nombreux formateurs entrent dans une salle de réunion contigüe au bureau du Secrétaire général. On me dit : « *Tu ne viens pas à l'Assemblée ?* ». Ce fut ma seconde Assemblée.

En entrant dans la pièce, je me demande pourquoi cette réunion ne se tient pas, comme d'habitude, dans la grande salle de conférences de l'Ecole. Je me dis que peut-être les organisateurs n'attendent pas beaucoup de monde, ou que, comme moi, les gens ne sont pas informés de cette réunion.

J'en demande le motif et les raisons de son urgence. On me répond qu'il s'agit d'une affaire très importante concernant un excellent formateur licencié sur ordre du directeur, Patricio Orellana. Ce jour-là, celui-ci se trouvait en province. Je consulte la Responsable administrative qui m'indique que le Directeur a sanctionné un formateur de l'ENA qui travaillait simultanément à temps complet dans un autre service public ou une université et ne pouvait pas, légalement, être payé pour deux temps complets. De plus, il s'était absenté pendant une longue période sans informer l'ENA qui l'avait cru sur son autre lieu de travail. Mais dans cet autre lieu, on supposait qu'il travaillait à l'ENA. Patricio Orellana en avait été informé et avait fait savoir que l'intéressé ne s'était pas présenté à l'ENA non plus, depuis un certain temps.

La salle de réunion est pleine à craquer ; de nombreuses personnes ne peuvent y pénétrer. Une scène du fameux livre de John Reed, *Dix jours qui ébranlèrent le monde*, me revient alors en mémoire. Le fait qu'Edgardo Braggio préside cette réunion attire mon attention. Ce jour-là, et à ce moment précis, le pouvoir, à l'ENA, était vacant. Le Directeur, mis en cause, n'était pas informé de ce qui était en train de se passer puisqu'il était à l'extérieur de Santiago ; quant au secrétaire général, Jorge Robles, il venait de prendre d'autres fonctions à Concepción. Un étrange concours de circonstances. Je me place debout, près de la porte, le dos appuyé au mur.

Le formateur concerné était déjà en train de terminer son réquisitoire contre le Directeur. Il laisse entendre que ce dernier était jaloux de ses talents, parle de médiocrité et du préjudice qu'on lui portait. Ensuite, deux intervenants verbeux, tout excités de parler de révolution, font des gorges chaudes sur « *les médiocres et les réformistes qui prétendent arrêter les travailleurs et les vrais révolutionnaires* », comme cet excellent formateur, dans leur marche en avant.

Celui qui présidait cette assemblée accuse le Directeur d'arbitraire, d'abus d'autorité, d'injustice et de persécution d'un camarade remarquablement talentueux. Il ne propose pas à l'assemblée, mais simplement l'informe que l'on procèdera immédiatement au vote d'une motion pour dénoncer les agissements du directeur de l'ENA auprès de son supérieur hiérarchique, le directeur du Budget. Il propose donc à ceux qui sont favorables à cette motion de lever la main.

A ce moment, je l'interromps d'une voix forte et garde mon bras bien haut pour éviter qu'il m'ignore. Toute l'assemblée se retourne. Manifestement, la majorité espérait que quelqu'un prenne une initiative pour éviter que les choses ne dérapent.

« Je ne ferai aucun discours, seulement poser une question et présenter une motion. Premièrement, la question : Où étiez-vous, camarade formateur, quand vous disiez, ici, que vous étiez là-bas, et affirmiez, là-bas, que vous étiez ici ? Il n'y a que vous qui connaissiez la réponse. Pourriez-vous la communiquer à l'assemblée ? Deuxièmement, la motion : Ce vote est irrégulier et je présente une motion pour le suspendre immédiatement. Camarades, pour ceux qui ne le sauraient pas, il s'agit d'une décision administrative qui relève du pouvoir exclusif du directeur... à qui, il conviendrait, au minimum, de donner la possibilité de s'expliquer et de se défendre. Nous sommes en train de juger quelqu'un sans l'écouter. On essaie de le dénoncer à la direction du Budget. Cela n'a aucun sens. Et enfin : qui a convoqué cette assemblée ? Quelle est son autorité pour le faire ? Le vote doit être suspendu jusqu'au retour de Patricio Orellana, telle est ma motion ».

De façon inespérée, personne ne répondit ni fit de commentaire. Edgardo Braggio dit quelque chose entre ses dents que personne ne comprit et, jetant son crayon sur le bureau pour marquer son dépit, il quitta son fauteuil de président de séance, vint directement vers moi et me dit à l'oreille : « *tu ne sais pas le grave préjudice que tu causes à ce camarade formateur* ». Sur ce, il sortit de la salle. Visiblement soulagés, les présents se levèrent, annulant, de fait, le vote. Passant devant moi, ils me manifestèrent sobrement leur appui et leur accord sur les termes de mon intervention.

Je partis, le lendemain, pour Punta Arenas et Cutter Cove. A mon retour, on m'informa que durant mon absence, et sans me consulter, l'Assemblée m'avait élu secrétaire général en remplacement de Jorge Robles. Patricio Orellana indiqua qu'il devait respecter la décision de l'Assemblée, sans savoir ce qui s'était passé antérieurement. J'appris, par la suite, de la bouche de Patricio, qu'une plainte contre lui de l'ensemble des travailleurs de l'ENA aurait été mise à profit, au sein de la direction du Budget, par les opposants à l'ENA. .

Les Français

Bernard Burel fit immédiatement bonne impression. « *Dès son arrivée, il s'est parfaitement intégré* », me dit-on.

Peu de jours après sa prise de fonctions, il organisa une session de formation dans le port de San Antonio. Là, il lança le défi de la clôturer par une partie de football entre les participants au cours et les personnels de l'ENA, et par un barbecue. Le défi fut aussitôt relevé par les « Enanos » et les « Enanas ». Le résultat fut sans appel : 10 à 1 !!!

Vexés, nous menaçâmes les joueurs, et en particulier les humiliants buteurs, de ne pas leur délivrer le sacro-saint diplôme ! Mais, le vin aidant, les choses s'arrangèrent. On signala par la suite à Bernard que, lors du prochain cours, il vaudrait mieux défier les élèves aux dominos.

Peu de temps après, et en l'absence de Patricio Orellana, j'eus à recevoir Claire Ival à l'ENA. Elle arrivait de France avec son mari, Arnaud, un brillant enseignant en mathématiques. A cette époque, les travailleurs de l'ENA participaient à des journées de défense du gouvernement populaire face à la sédition. La Droite combattait le gouvernement en finançant une grève générale des camionneurs pour essayer de paralyser le pays et provoquer la pénurie. Claire et Arnaud se portèrent immédiatement volontaires.

Nous sommes restés, ensemble, une nuit entière - moment le moins populaire et le plus dangereux - dans les bureaux du parc Cousiño, lieu où les carabinieri avaient regroupé les camions réquisitionnés par le gouvernement. L'affaire se compliqua car on s'attendait à une opération armée de Patrie et Liberté, une organisation terroriste néo-nazi. On nous informa que la police qui protégeait l'enceinte avait repoussé avec succès, à deux reprises ce soir-là, des attaques armées. Il y eut des tirs des deux côtés. Tout déplacement de véhicule ou mouvement suspect dans le parc était immédiatement communiqué au poste central. Une grande tension y régnait. Avec Claire et Arnaud, nous étions, cette nuit froide et humide, impliqués au nom de l'ENA dans une activité patriotique de défense du gouvernement populaire et constitutionnel. Pour une universitaire fraîchement arrivée de Paris, ce dut être une expérience particulièrement dramatique⁴⁶.

Cette action nous confronta à une situation exceptionnelle. Nous faisons face à la sédition nationale et à la conspiration internationale dirigée par le gouvernement de Nixon et la CIA. Cet épisode a enrichi le contenu de nos cours et alimenté les discussions que nous avons avec les participants à nos programmes de formation dans tout le pays. Nous n'étions pas seulement des professeurs, ou des formateurs ; désormais, nous étions des *témoins directs* de la conspiration contre le gouvernement et les travailleurs. Nous ne savions pas, qu'un an plus tard, chassés du Chili par le coup d'Etat, nous évoquerions avec Claire et Arnaud ces expériences communes, tout en dînant confortablement dans leur appartement de l'Université de Columbia à New York.

Les formateurs et l'organisation des cours

Les formateurs, au-delà de leurs tâches éducatives, de leurs travaux de recherche, de la rédaction d'articles pour le *Bulletin de l'ENA*, doivent organiser les formations. Ils *démarchent* des journées de formation dans les entreprises ou les services publics. Cette fonction, vitale pour l'ENA, implique, à chaque fois, d'identifier le bon contact et de le convaincre de recourir aux services de l'Ecole.

Obtenir un accord et signer un contrat de formation en bonne et due forme dans une entreprise ou un service, représente, pour l'organisateur débutant, un parcours semé d'embûches, effectué en solitaire.

⁴⁶ Cf. le commentaire de Claire sur cette nuit dans son témoignage, lettre du 12 novembre 1972.

Mais, peu à peu, il s'aguerrit, et apprend à négocier de façon professionnelle avec des responsables de haut niveau. Les discussions doivent déboucher sur un contrat détaillant les spécifications pédagogiques et économiques, notamment les modalités d'hébergement et de transport des formateurs.

Le programme de formation inclut toujours un tronc commun, mais reste suffisamment flexible pour prendre en compte les particularités du service ou de l'entreprise. Vient en premier un bloc de matières techniques, administratives et financières, suivi d'une introduction aux sciences sociales. Le cours se termine invariablement par une présentation du système de Participation et une discussion sur la façon d'adapter les Normes de Base aux réalités de l'entreprise ou du service. L'organisateur doit finaliser ce programme et a toute autorité pour choisir les formateurs de l'ENA qui présenteront telle ou telle matière ; encore faut-il qu'ils soient disponibles. Il faut parfois faire appel, avec l'accord de la Direction, à des personnes provenant d'autres institutions.

Il faut le dire, tous ont leurs préférences personnelles ; tant les organisateurs que les formateurs, vu que le formateur d'un jour sera organisateur demain. Ces rôles sont interchangeables et tous les assument successivement. Il est normal d'avoir ses "favoris".

Chaque organisateur souhaite que *son* projet rencontre le plus grand succès possible. Il essaye donc d'obtenir les services de celui ou celle qui lui paraît le meilleur et le plus intéressant pour l'auditoire. La négociation, achevée dans l'entreprise ou le service administratif, recommence dans les bureaux de l'ENA, avec la course contre la montre pour la sélection des formateurs. Mais ce qui aurait pu être une source de frictions entre les différents membres de l'ENA, n'a jamais entamé les bonnes relations personnelles.

De leur côté, les formateurs préfèrent également faire équipe avec leurs partenaires aux échecs, ou avec leurs collègues de bureau, ou encore avec ceux pour qui ils ont une affinité particulière. Le lieu et l'entreprise où le cours est organisé entrent aussi en ligne de compte dans les décisions. Ce n'est pas la même chose, aux yeux des formateurs, d'intervenir dans une fabrique de bibelots à Santiago que dans une grande mine au Nord du Chili. Il y avait des lieux et des entreprises ou services plus intéressants et attrayants que d'autres.

Malgré cette concurrence, civilisée mais féroce, une grande camaraderie a toujours régné, et même quelques solides amitiés se sont forgées. Cette bonne ambiance de travail peut aussi tenir au fait que les formateurs vont et viennent en permanence. Il s'agit d'une population flottante que gère avec dextérité l'unité d'Eduardo Isla. Les rencontres sont brèves, ne durent parfois que quelques jours. Certains reviennent à Santiago d'une session de formation, d'autres partent la terminer. A peine le temps de reprendre une discussion ou une partie d'échecs, ou de partager un peu ... Du fait de cette noria, les relations s'établissent sur des bases solides. Il n'y a pas de temps, ni d'espace, pour les frivolités. On va à l'essentiel. Et c'est une atmosphère de travail très intense qui caractérise l'ENA.

Un jour à l'ENA

L'ENA est en ébullition permanente. Des gens sortent d'un bureau, entrent dans un autre, papiers en main ; ils s'interpellent à haute voix, téléphonent à l'autre bout du pays : un véritable volcan en activité !

Souvent, le samedi, nous nous réunissons pour discuter, dans une ambiance plus calme, dans le bureau du directeur. Patricio Orellana, plus familièrement appelé « *Pato*⁴⁷ », est un personnage qui n'a pas besoin d'être physiquement présent pour être là.

⁴⁷ "canard", en espagnol. (N. d; T.)

L'ENA est sa grande création, plus précisément, sa grande re-création. Il l'a réinventée contre vents et marées. Parfois, il installe dans son bureau une toile sur un chevalet, prépare sa palette de couleurs et peint tout en continuant à discuter. Il y a là Guillermo Vitelli, Francisco Prado, moi-même, d'autres encore... La discussion tourne autour des problèmes politiques et économiques du pays, mais aussi, bien évidemment, autour du contenu des programmes de formation, des projets de l'ENA. On discute de la fin d'un projet, la préparation d'un document, ou simplement des perspectives politiques d'un pays en surchauffe.

C'est un phénomène très curieux d'observer ce groupe de jeunes fonctionnaires, par une tranquille fin de semaine, débattant intensément de leur travail, du destin de leur pays et de ses travailleurs.

La discussion, parfois, se fait plus facile avec une bouteille de vin rouge, un morceau de fromage et du pain « *maraquetta* » ou du pain « *français* ».

Patricio est toujours disposé à travailler, à apporter quelque chose qui puisse être utile aux autres, à rendre l'action de l'ENA plus efficace. Il nous incite à mettre à profit notre temps libre, lors des après-midi passés en province, en présentant des audiovisuels dans les écoles, les locaux syndicaux, les lieux publics. Ou, tout simplement, en proposant de donner des conférences ouvertes à tous sur les différents aspects du processus chilien.

A une occasion, Patricio manifeste son enthousiasme devant des diapositives d'une grande qualité artistique, sous-titrées en russe, que lui a offertes un travailleur de l'industrie du Bois. Les couleurs ocre prédominaient. Franz Barrios racontait, de sa voix bien timbrée, trois belles histoires de la Révolution russe. Leur émouvante humanité touchait même ceux qui n'en partageaient pas le contenu politique. Personnellement, j'ai pu le vérifier en les montrant dans une fête familiale en présence de nombreux enfants ; tout le monde les a appréciées, y compris les parents. J'ai fait de même sur le terrain. A Copiapó, dans une entreprise d'ENAMI⁴⁸ et de la mine Santa Fe, les dirigeants ont demandé à les visionner : le choc émotionnel fut identique.

Nous fûmes plusieurs à mettre en pratique les recommandations de Patricio et à organiser, lors de nos déplacements en province, des activités éducatives pendant les moments libres, après les journées de formation.

Les inventeurs

Les *inventeurs* ont été une réponse au boycott organisé à l'échelle mondiale par le gouvernement de Richard Nixon. Ce boycott empêchait toute entrée dans le pays des équipements et des pièces de rechange nécessaires à l'extraction du minerai de cuivre. Or, cette activité constituait *le salaire du Chili*. Pendant les sessions de formation dans l'entreprise ENAMI, les participants nous ont raconté comment, face à cette attaque criminelle, le génie inventif des ouvriers est venu au secours du pays.

Dans les mines, on fait un usage intensif des « ventouses », comme celles que l'on utilise dans les toilettes, et qui servent à amortir les vibrations des forets des perceuses qui creusent les parois de la mine. Quand ces « ventouses » sont hors d'usage, elles sont remplacées par des neuves importées des Etats-Unis. Du fait du boycott, vint le moment où elles manquèrent. Un travailleur trouva alors un procédé pour redonner à de vieilles « ventouses » leur fermeté et leur élasticité. ENAMI et les syndicats ordonnèrent donc de récupérer chaque « ventouse » hors d'usage et de l'envoyer à un atelier pour sa rénovation.

⁴⁸ Entreprise Nationale des Mines.(N.d:T.)

L'émergence d'*inventeurs* sur la scène nationale a été à l'origine d'une campagne, dans tout le pays, de stimulation de la créativité des travailleurs. Cette campagne a été une véritable réussite. Elle a suscité l'apparition en masse d'inventeurs et de créateurs, avec des résultats tout à fait surprenants. Les sessions de formation de l'ENA permettaient de relayer ces expériences locales et de les faire largement connaître.

Pour nous, ces succès des inventeurs sont aussi la preuve de la justesse de notre discours, de ce qui est un des postulats de notre démarche de formation, à savoir le rôle irremplaçable de l'expérience concrète de chacun. Un travailleur qui a fait fonctionner une machine pendant des années, la connaît sur le bout des doigts. Il a l'habitude de ses manies, entend ses bruits, détecte ses plaintes. Il n'y a aucun ingénieur, aussi bon soit-il, qui connaisse mieux une machine que celui qui l'utilise au quotidien.

C'est ce capital que la Participation utilise pour accroître la production et améliorer les relations de travail. Elle valorise l'expérience du travailleur. Celui-ci se sent reconnu, apprécié dans sa fonction.

C'est un facteur très motivant pour les travailleurs, en particulier s'ils ont la conviction qu'ils contribuent au développement du pays, et à leur propre développement. L'expérience du travail journalier, routinier, change alors de signification. La frustration cède la place à l'espérance ; la nonchalance, à des niveaux plus élevés d'auto-exigence et de responsabilité professionnelle. Enfin, à l'aliénation, succèdent de plus amples perspectives pour la personne au travail. Et c'est là que la Participation montre tout son potentiel : elle élargit considérablement l'horizon du travailleur, elle transforme positivement sa relation au travail.

Après le naufrage

Après le coup d'Etat de la Droite et des militaires, et la mort du Président Salvador Allende, l'ENA est restée présente dans mes pensées pendant des années. Je ne travaillais déjà plus à l'ENA le fatidique mardi 11 septembre 1973. Hormis Vera Korolkov, tous mes appels aux ex-camarades d'aventure restèrent vains. La terreur rend les gens méfiants.

J'ai rencontré Patricio Orellana qui avait été renvoyé de son poste de professeur de l'Université du Chili. Il devait aller retirer son dernier chèque au département de Droit de cette université. Il m'a demandé de l'accompagner et de l'attendre dans sa 2CV. Il m'a laissé les clefs au cas où on l'arrêterait, pour que je puisse savoir où on l'emmenait et informer sa famille.

La tension était grande. Il pouvait ne rien se passer, mais Patricio pouvait aussi disparaître et ensuite réapparaître flottant sur le fleuve Mapocho tout proche d'ici. Cela dépendait de plusieurs facteurs, y compris de l'état d'esprit d'un employé désireux de se faire bien voir de ses supérieurs hiérarchiques.

Patricio est sorti de la voiture et s'est dirigé dignement vers l'entrée principale du bâtiment. Il tenait à la main un petit sac comprenant une brosse à dents, un tube de dentifrice et quelques effets personnels.

J'ai attendu pendant un long moment. Ne le voyant pas revenir, j'ai pensé qu'on l'avait emmené par une porte à l'arrière du bâtiment. J'ai donc décidé d'abandonner un instant la voiture pour aller jeter un coup d'œil ; dans ces cas là, il était recommandé de ne pas courir, mais uniquement de marcher d'un pas décidé.

A ce moment, j'ai eu l'immense soulagement de voir Patricio descendre les marches du perron.

A cette époque, la réalité quotidienne avait beaucoup changé au Chili : aller percevoir sa dernière paie, après une longue et belle carrière, était une mission risquée et incertaine. Beaucoup disparurent lors de cette démarche.⁴⁹

Plusieurs mois après, j'arrivai à New York pour y faire des études doctorales. Mon grand ami Patrick Peppe, de la prestigieuse Université de Columbia, m'informa qu'un groupe de collègues souhaitait discuter avec moi au sujet d'Allende et de l'Unité Populaire. Son spacieux appartement était situé à proximité de l'Université. C'est là que, quelques mois plus tard, nous allions, Claire, Arnaud, Vera, et moi nous retrouver.

L'appartement était rempli de professeurs et d'analystes politiques connus, spécialistes de l'Amérique latine. En arrivant, Dick Parker, avec qui nous avons travaillé à l'ENA, m'accueille avec une grande accolade. A l'époque, au Chili, nous n'avions jamais eu réellement l'occasion de discuter.

J'ai toujours pensé que la seule stratégie pour l'Unité Populaire, pendant cette partie d'échecs de mille jours que dura le gouvernement Allende, consistait à convaincre l'influente Démocratie Chrétienne de coopérer ou, du moins, de rester neutre. Mais pour réussir, il fallait beaucoup de maturité politique et de discipline.

Dick, quant à lui, avait publié quelques mois avant le coup d'Etat, un excellent livre sur l'imminent danger de fascisme au Chili. Il expliquait que cette situation contrarierait totalement l'ambition de la Démocratie Chrétienne de revenir au pouvoir. Dick pronostiquait qu'après la chute d'Allende, la DC serait la prochaine victime. Il estimait qu'elle commettait une lourde erreur en croyant qu'à la chute d'Allende, le pouvoir reviendrait, sans coup férir, à l'ex-Président Eduardo Frei Montalva, vu que la Droite n'avait dans ses rangs aucun homme de son envergure.

La publication de ce livre avait provoqué un grand tumulte dans le pays. La Droite accusa l'étranger Dick Parker d'insulter les Forces armées chiliennes et les appela, une nouvelle fois, à intervenir contre le gouvernement d'Allende.

J'ai donc expliqué aux personnes présentes que Dick était devenu, au Chili, une personnalité nationale ; il bénéficiait du soutien de quasiment la moitié du pays, l'autre moitié demandant sa tête. Et j'ai raconté que nous venions juste de nous retrouver. Tout cela sous les acclamations des présents.

L'ENA fut au centre de toutes les discussions de cette nuit de septembre 1974, dans cet appartement du Upper Manhattan à New York.

Epilogue

Malgré sa courte existence, l'ENA a marqué de nombreuses vies, y compris les nôtres. Elle nous a permis de laisser notre trace dans un moment historique de portée internationale. Nous avons fait ce que nous avons pu "... *mais il y avait quatre poignards...*"⁵⁰.

⁴⁹ Lors d'une conversation avec Patricio Orellana en novembre 2011, celui-ci me raconta : « *Là-bas, j'ai rencontré le Démocrate Chrétien qui avait été nommé directeur de mon département de Sciences politiques. J'ai fait un esclandre, je l'ai insulté. Il m'a répondu que les démocrates chrétiens étaient aux affaires pour vérifier que le nouveau gouvernement serait démocratique. Alors que les militaires étaient en train de tuer les partisans de l'Unité Populaire !!!* ».

⁵⁰ citation du poème de Federico Garcia Lorca sur la "Mort de Antofito el Camborio", tué par quatre membres de sa famille ; le coup d'Etat a été dirigé par quatre généraux. (N. d. T.)

Nous faisons partie de cette histoire grâce à l'ENA. Nous ne nous connaissions pas avant, seuls des principes nous ont rassemblés, des principes qui ont structuré nos vies.

L'ENA, c'était différentes histoires personnelles, des professions très variées, de multiples nationalités, des langues et des accents distincts, des opinions politiques diverses, un large éventail humain, avec un seul objectif commun : l'appui au gouvernement visionnaire de Salvador Allende.

Il y avait, cependant, quelque chose dans l'air qui laissait présager la tourmente à venir. Tôt ou tard, l'affrontement se résoudrait, dans un sens ou dans l'autre. Nous savions que plus durait le gouvernement, et plus augmentaient nos possibilités de décourager les factieux et les opportunistes. Nous ignorions de quelle façon tout ceci allait se terminer, mais nous étions certains que, quelle que soit l'issue du conflit, nos vies, et celles des autres, seraient dramatiquement affectées. Cette impression quotidienne était si forte qu'elle imprégnait chacune de nos actions et qu'elle nous a marqués au fer rouge.

L'ENA fut une expérience qui a mis en jeu la totalité de chaque être humain qui l'a vécue. Il y régnait quelque chose de l'esprit d'une fraternité ou d'une confrérie chargée d'une tâche historique qui allait affecter des millions de personnes, de nombreuses institutions, et transcender les frontières nationales. Nous avons participé activement à une dynamique qui nous faisait partager le rythme, les vicissitudes et les transformations d'un pays dont chaque fibre était sous haute tension... et comme le dit Hamlet, « ... *the rest is silence*⁵¹ ».

Aujourd'hui, près de 40 ans après les faits, nous nous acquittons du devoir de partager cette riche et inédite expérience, humaine et politique, décrite dans cet ouvrage pour qu'elle soit divulguée et mise à profit par les peuples et les gouvernements progressistes de la région.

Nery Barrientos Montes
Viña del Mar, 15 novembre 2011

⁵¹ "*Le reste est silence*", dernière phrase d'Hamlet mourant, dans la tragédie de Shakespeare. (N. d. T.)

POURQUOI J'AI TOUJOURS SOUHAITE QUE SOIT ECRITE L'HISTOIRE DES TRAVAILLEURS DE L'ENA

Bernard Burel

Durant ma vie professionnelle, j'ai eu l'opportunité d'exercer des fonctions hiérarchiques de haut niveau. J'ai dirigé des organisations publiques ou para-publiques employant des centaines de salariés, voire beaucoup plus. C'était des postes très intéressants. J'agissais en faveur du bien-être de mes concitoyens, de larges responsabilités m'étaient confiées ; j'avais du pouvoir et des honneurs. Mais, aucun de ces emplois ne m'a procuré autant de satisfaction que celui que j'ai occupé à l'École Nationale de Perfectionnement (ENA) de Santiago du Chili entre les mois de juin 1972 et septembre 1973.

En dépit de sa brièveté, cette période fut, sans aucun doute, d'une richesse et d'une intensité inégalées. Ce que voulaient faire, en effet, les travailleurs de l'ENA, c'était transformer la société, fonder un nouvel ordre social, permettre aux « petits », aux « sans-grades », aux « damnés de la Terre », d'être reconnus, d'accéder enfin (!) à la dignité. Nous voulions créer un monde dont le centre et la finalité seraient l'Homme.

Concrètement, notre action visait à donner aux travailleurs, à tous ceux à qui fut toujours refusé le droit de s'exprimer, les outils conceptuels nécessaires pour comprendre le contexte dans lequel ils évoluaient, pour qu'ils puissent réellement participer à la définition des objectifs de leurs unités de production ou de leurs services, au choix des moyens à mettre en œuvre, à l'organisation à mettre en place. En d'autres termes, à prendre véritablement en mains leur destin.

Quelle perspective plus exaltante pour un jeune de 25 ans comme moi, élevé dans un milieu familial imprégné de la doctrine sociale de l'Eglise, qui pris part activement à la révolte étudiante de Mai 1968, membre du Parti Socialiste Unifié, parti minoritaire de la Gauche française dont l'objectif était de réconcilier le socialisme et la démocratie ! C'est pourquoi, la possibilité de participer à « l'expérience » chilienne de transition au socialisme par la voie démocratique fut une chance unique dans ma vie professionnelle. Je vivais un rêve ! L'utopie devenait réalité...

A l'ENA, notre travail avait du sens. Les valeurs en lesquelles nous croyions, les idéaux qui nous portaient, s'intitulaient : Justice, Démocratie, Liberté, Dignité, Ethique, Solidarité, Fraternité, Droits de l'Homme, Espérance. Ceci explique le formidable enthousiasme qui nous animait et que je n'ai jamais plus connu tout au long de ma carrière.

Au-delà du plaisir de découvrir un aussi beau pays que le Chili, du bonheur que procurait la rencontre avec un peuple aussi accueillant que le peuple chilien, ce que j'appréciais le plus, c'était de travailler dans une ambiance jeune et internationale. Ce mélange de chiliens et d'étrangers, chacun avec sa propre expérience, sa culture, ses convictions politiques et philosophiques, a constitué pour l'ENA un considérable atout, un formidable capital qui est, sans nul doute, à la racine de ses très nombreux succès.

La fraternité qui nous unissait, ce sentiment partagé de vivre une expérience unique, d'accomplir un travail juste et utile, expliquent largement la forte motivation de ses travailleurs.

Les graves difficultés de financement que dut affronter l'ENA du fait de la profonde hostilité des partis de Droite à l'égard du rôle de l'ENA, l'extrême radicalisation du contexte politique national, représentaient autant de nouveaux motifs d'engagement de la part du personnel. Une telle implication ne peut s'expliquer que par le haut niveau de conscience politique des travailleurs et le sens aigu qu'ils avaient de leurs responsabilités.

A ce stade de mon témoignage, je tiens à rendre hommage à Patricio Orellana. Sa rectitude morale, son scrupuleux attachement à être, dans sa pratique quotidienne, cohérent vis à vis de ses engagements politiques, la fermeté de ses convictions, agissaient sur ses collaborateurs comme de puissants facteurs de motivation. Malgré son caractère un peu « ronchon », le directeur de l'ENA sut faire partager son courage, sa détermination à ce que l'ENA remplisse efficacement et pleinement ses devoirs, aussi bien vis à vis du peuple chilien que du processus de transformation politique, économique et social conduit par le gouvernement de Salvador Allende.

Par ses propres mérites, par l'exemple qu'il constituait, il tirait vers le haut son équipe, obtenait que chacun donne le meilleur de lui-même, créait dans cette Ecole un véritable enthousiasme collectif.

Je me réjouis que ce document rappelle ce que fut l'ENA, le travail de ses salariés, les valeurs pour lesquelles ils se sont battus, les idéaux qui les animaient.

L'histoire de l'ENA méritait d'être racontée car, de tous points de vue, ce qu'a fait l'ENA est exemplaire, quasiment unique.

Je suis heureux que mes filles, mon fils, mes petits-enfants, les nouvelles générations, soient convaincus, en lisant ce document, que le monde dont ils héritent, ce monde où l'argent règne en maître, où l'accumulation de biens est devenue une finalité, ce monde dont le système économique néolibéral laisse au bord du chemin des millions et des millions d'hommes et de femmes, qui considère l'être humain comme une simple marchandise, qui épuise à un tel point les ressources naturelles de la planète que son équilibre écologique est en permanence menacé, que ce monde n'est pas le monde, qu'avec mes camarades de l'ENA, nous voulions bâtir.

Bernard Burel
Toulouse, septembre 2011

LES TRIBULATIONS D'UN COOPÉRANT FRANÇAIS À L'ENA
 (Extraits de lettres du Chili, juin 1972- septembre 1973)
Bernard Burel

San Antonio, 5 juillet 1972

... « ENA signifie Ecole Nationale de Perfectionnement. Elle est chargée d'un vaste programme de formation des fonctionnaires occupant des niveaux hiérarchiques plutôt bas et moyen ainsi que des ouvriers des entreprises nationalisées. Ce programme a un caractère massif et anti-élitiste. Il s'articule autour de deux grands types de cours :

- 1) Des formations techniques (par exemple : Administration d'entreprises, Organisation et Méthodes)
- 2) Des cours de conscientisation des participants sur le processus de transition au socialisme.

Malheureusement, les moyens pour mener à bien ce vaste programme sont très faibles. L'ENA n'emploie qu'une quarantaine de personnes, plus quelques enseignants extérieurs à l'Ecole à qui l'on fait appel pour certains cours spécifiques. Conformément à une volonté de décentralisation de son action, les formateurs de l'ENA partent très souvent en province donner des cours. Ils y séjournent une semaine, 10 jours ou deux semaines. C'est ainsi que j'ai été appelé à voyager à San Antonio, petit port de pêche situé à l'ouest de Santiago pour y donner des cours de gestion financière. Les trois premiers jours ont été consacrés, pour moi, à observer l'approche retenue, la pédagogie utilisée, etc.

A partir d'aujourd'hui, et jusqu'à la fin de la semaine, il m'appartient de faire cours. J'ai confiance car, la semaine passée, j'ai rencontré les ouvriers qui se sont inscrits au cours. Ils m'ont tout de suite bien accepté. Pendant le déjeuner pris ensemble à la cantine de l'entreprise, ils m'ont questionné sur Brigitte Bardot, la bombe atomique française (qui, ici, fait beaucoup de bruit), les inégalités dans les rémunérations et les solutions pour y mettre un terme.

Ils étaient très heureux que le « professeur » vienne discuter avec eux sur le lieu même de production et ne soit pas parachuté pour délivrer un cours de façon magistrale et technocratique. Ce qui m'a le plus enthousiasmé, c'est de voir ces ouvriers qui, après de longues et dures journées de travail, restent sur place deux heures de plus pour se familiariser avec des techniques aussi complexes que celle de la méthode PERT ou apprendre à lire le bilan d'une entreprise. Et, cela, sans aucun espoir que les nouvelles connaissances acquises pendant ces formations de l'ENA, soient pour eux un facteur de promotion. Non ; ils viennent ici pour maîtriser les techniques indispensables à l'exercice effectif du pouvoir que leur a octroyé la loi. Par leur attitude, ils donnent corps à cette loi. Que serait-elle, en effet, si elle ne se matérialisait pas dans les faits ? si elle ne devenait pas réalité ?

Voir ces ouvriers tellement désireux d'apprendre pour sortir de leur condition de prolétaires, de ne plus être de simples rouages dans le processus de production, qui ambitionnent de devenir des hommes vraiment libres, capables d'influer sur leur propre destin, ceci permet de garder confiance dans l'avenir »...

Santiago, 15 juillet 1972

« ...Le travail à l'ENA est toujours aussi passionnant. Cette semaine a été consacrée à un séminaire interne à l'ENA sur le thème de la Participation. Différents aspects ont été examinés : « Participation et Bureaucratie » ; « Participation et Pouvoir » ; « Expériences de Participation dans le monde » (y compris l'expérience française).

L'objet de cette discussion était de préparer le plan de formation sur ce sujet qui va être mis en œuvre au niveau de l'ensemble du pays.

Ce plan, d'une durée d'un an, m'amènera à voyager du Nord au Sud du Chili pour porter la bonne parole. C'est une grande chance, car la diversité des paysages est à l'échelle de la longueur de ce pays (4500kms !). De plus, le contact direct avec les travailleurs, au sein même de leurs entreprises, donne à la tâche à accomplir une inestimable dimension humaine. Dans le cadre de ce travail, je vais, bientôt, donner un cours de gestion financière dans l'entreprise « El Teniente », la seconde plus grande entreprise d'extraction de minerai de cuivre du Chili. Ce cours s'inscrit dans un programme de formation sur le thème général de « Planification et Développement social »...

Santiago, 22 juillet 1972

« ...Mon travail est vraiment passionnant. Transmettre mes connaissances pour former les plus humbles et favoriser leur émancipation me comble de satisfaction car cela correspond à mes convictions les plus profondes. J'essaie d'utiliser au maximum l'expérience acquise à l'IIAP⁵². Je déploie toute l'ingéniosité dont je suis capable pour que ma contribution soit la plus fructueuse possible. J'attends beaucoup de l'accomplissement de la tâche qui m'est confiée car il s'agit, pour moi, d'une expérience tout à fait nouvelle et j'ai bon espoir qu'elle se solde par un bilan positif. C'est, du moins, dans ce sens que j'œuvrerai de toutes mes forces »...

Santiago, 15 août 1972

« ...Je reviens du Sud du Chili. J'étais la semaine dernière à Puerto Montt (800 kms au sud de Santiago) pour organiser, dans cette ville, un programme de formation. Là-bas, j'ai commencé à apprendre ce qu'est le travail d'un coordonnateur. Il consiste à arriver dans une ville de province avec une ou deux adresses en poche et se débrouiller pour organiser le cours. Ceci implique un certain savoir-faire en matière de relations publiques...et une foi bien chevillée au corps ! En effet, malgré le fait que le représentant de l'ENA est toujours bien accueilli, il faut toujours insister auprès des chefs de service et des directions décentralisées des ministères pour qu'ils se décident à faire de la publicité pour le cours, fassent comprendre à leurs collaborateurs quel en est l'intérêt, la nécessité qu'il y a pour eux de se former, etc. Il est, parfois, difficile de faire bouger la bureaucratie.

Je ne veux pas, cependant, noircir exagérément le tableau car mes démarches se sont conclues favorablement. Notre cours a rencontré un véritable succès. Devant le grand nombre d'inscrits, j'ai dû organiser une troisième session pour les ouvriers des différentes corporations. Les cours ont lieu dans une école de la commune, après les heures de travail : en semaine, entre 18 et 21 heures et le samedi, entre 9h30 et 12h30.

Cette expérience d'organisation d'un cours est réellement formatrice pour moi. Elle me permet de tester mes capacités dans ce domaine. Je repars à Puerto Montt dimanche prochain pour donner, durant toute la semaine, un cours de « Programmation d'activités »...

Arica, 9 septembre 1972

« ...Je suis à Arica, ville frontière avec le Pérou. Je donne, ici, un cours de gestion financière aux ouvriers de Citroën. Plus exactement, aux membres des syndicats qui, pendant de longues années, se sont battus avec constance et courage pour défendre les conditions de travail de leurs camarades dans cette entreprise capitaliste française.

Moins d'un mois après l'intégration de Citroën dans le secteur nationalisé, je redoutais la réaction des ouvriers face à ce nouveau « prophète » français. Que vient-il faire ici ?

⁵² Institut International d'Administration Publique

Une fois de plus, j'ai appris de la classe ouvrière. J'ai appris qu'elle ne jugeait pas d'après la nationalité, la couleur de la peau ou la religion, mais seulement sur la base de ce que tu dis et, surtout, en fonction de tes actes. J'ai donc du faire mes preuves et, à la fin du premier cours, je peux dire que j'ai été reconnu comme un frère, un compagnon de lutte. Mais je te confie que pendant les deux premières heures du cours, j'étais peu rassuré car il ne s'agissait pas de trébucher »...

Santiago, 18 septembre 1972

«... Mon cours chez Citroën s'est très bien passé. Dans le formulaire d'évaluation, la matière que j'ai enseignée a été notée 7/7 par 90% des participants. Toutes les observations des ouvriers concordent pour dire qu'il faudrait que je revienne à Arica pour refaire le même cours, mais de façon beaucoup plus approfondie et pour davantage d'ouvriers de Citroën. J'en ai pour un bon moment car il y a plus de mille salariés dans cette entreprise !

Je dois, néanmoins, préciser que j'avais particulièrement bien préparé ce cours. Pendant une semaine, j'ai procédé à une analyse, statique et dynamique, de l'évolution des comptes de Citroën sur les trois dernières années. J'avais réussi à me procurer les bilans de cette entreprise et c'est sur la base de ces documents que nous avons travaillé avec les participants. Je leur ai expliqué comment Citroën avait financé son programme d'investissements grâce à une analyse de l'évolution de sa structure financière.

Je leur ai expliqué également pourquoi Citroën n'avait déclaré aucun bénéfice ces trois dernières années, malgré le développement de ses ventes et pourquoi il n'y a eu aucune gratification distribuée au Personnel. Nous avons discuté des mesures qu'il conviendrait de prendre dès le mois de novembre, date à laquelle entre en vigueur l'accord entre CORFO et Citroën.

Le cours s'est très bien terminé. J'avais fait appel à un groupe folklorique de l'Université du Chili pour qu'il vienne jouer le meilleur de son répertoire. J'avais également invité un groupe de mimes qui s'inspire du mime Marcel Marceau.

Après la cérémonie de remise des diplômes, acte toujours imprégné d'une certaine solennité, on est allé manger ensemble. Nous avons célébré gaîment, tant la fin du cours que la fête nationale. Le vin était excellent et coulait à flots. Les ouvriers, oubliant leur fatigue, chantaient à tue-tête les chansons les plus connues du folklore du Grand Nord chilien, et moi j'ai terminé cette fête un peu pompette... ».

Rancagua, 8 décembre 1972

« ... Ces derniers temps, mon programme de travail a été particulièrement chargé. Il y a trois semaines, j'étais à Quintero, où est implantée la plus grande raffinerie de cuivre du Chili. Il y a 15 jours, je me trouvais dans la ville côtière de Constitución, à 300 kms au sud de Santiago, dans une grande entreprise de cellulose. La semaine dernière, à Concón, dans une très grande raffinerie de pétrole. Je me trouve aujourd'hui, et pour deux semaines, à Rancagua, à 80 kms au sud de Santiago, pour un cours organisé à l'intention des ouvriers de l'entreprise minière « El Teniente » (ex-Braden-Kennecott Corporation S.A.). Dans cette mine, les femmes ne sont plus admises, depuis le jour où la présence d'une femme, qui était allée rendre visite à son mari, a coïncidé avec un important éboulement, emportant avec lui plusieurs dizaines de mineurs »...

Santiago, 27 mai 1973

« ... Aujourd'hui, c'est la 3^{ème} journée nationale du travail volontaire. Avec deux formateurs de l'ENA, et Danielle (mon épouse), nous sommes allés débroussailler un terrain sur lequel doit être construit un jardin d'enfants. Face à la radicalisation de la Droite, la mobilisation des travailleurs de l'ENA est maximale.

Demain, je repars à Talca, pour une semaine de plus »...

Santiago, 16 octobre 1973

« ...Quant à l'ENA, je ne peux rien te dire de nouveau, malgré le long entretien que j'ai eu avec le nouveau Directeur de l'ENA et le sous-Directeur du Budget. Je ne sais pas ce qui va se passer.

Ce qui est certain, c'est que la discussion a été très difficile : « J'en ai pris plein les gencives ». J'ai eu droit à une longue énumération de mes actions en tant que « meneur » ou « agitateur » :

- « Fin 1972, vous avez proféré de violentes diatribes contre les salariés démocrates-chrétiens de l'ENA, les accusant d'être responsables des problèmes de financement de l'Ecole en ayant fourni à des députés de leur camp politique des données très précises sur l'activité de conscientisation des travailleurs, menée, par l'ENA, au niveau national ;

- « Vous avez incité vos collègues, et pris une part très active, dans l'occupation des bureaux de la direction du Budget ;

- « Vous avez eu une grave altercation avec le Directeur du Budget ;

- « A une autre occasion, vous êtes rentré sans autorisation dans son bureau, pendant qu'il était absent ;

- « Vous avez été une des trois personnes de l'ENA qui ont brûlé des papiers officiels le 11 septembre, fait d'une extrême gravité ;

- « etc., etc. »

Bien informés, les cocos ! Ils m'ont cité des détails, fourni des noms, donné des témoignages. Il est clair que les Services d'Intelligence Militaire ont bien travaillé. Ils ont même trouvé au sein de la DIPRES des documents du Parti Socialiste dans lesquels mon nom figure à plusieurs reprises. Ils m'ont aussi expliqué pourquoi Arellano⁵³ n'avait pas envoyé son mémorandum à l'ambassade de France.

Tout cela sur un ton très courtois ; mais la fermeté de leur discours laissait deviner quelle en serait la conclusion.

Sans me démonter, et avec la même courtoisie, j'ai essayé de replacer les faits dans leur contexte afin d'en atténuer l'importance ; néanmoins, sans les nier car, dans le cas contraire, ma position aurait été insoutenable.

Bien évidemment, je n'ai pas réussi à les émouvoir un tant soit peu. Loin de là. J'ai compris à demi-mots qu'ils voulaient me virer le plus vite possible. Peut-être même m'expulser ? A leurs yeux, je suis un leader, un activiste, et ceci ne leur plaît pas du tout. Mais, d'un autre côté, ils ne veulent pas créer une embrouille avec l'ambassade de France.

Je crois que l'on va vers un compromis. Ils me gardent, mais m'interdisent de mettre les pieds à l'ENA.

Je pense que, la semaine prochaine, les choses vont s'éclaircir⁵⁴ »...

Bernard Burel

⁵³ Vladimir Arellano était le directeur du Budget dans le gouvernement d'Allende ; suite à l'occupation des locaux de sa Direction par les salariés de l'ENA, il avait préparé, pour l'ambassade de France, une note où il dénonçait le comportement de Bernard Burel ; cette note, finalement non envoyée, a été retrouvée par les militaires. (N. d. T.)

⁵⁴ Effectivement, Bernard Burel a pu rester au Chili, mais sans avoir le droit de travailler à l'ENA. (N. d. T.)

CHILI : ESPOIR, PRISON ET MASSACRE

Tarzan de Castro

Au début de l'année 1973, j'avais déjà passé, en trois périodes, plus de 4 ans dans les geôles de la dictature militaire brésilienne, en tant que prisonnier politique. Ma compagne d'alors, María Cristina Uslenghi Rizzi, de nationalité uruguayenne, fut victime d'une double peine. D'abord soumise à de cruelles tortures dans les prisons brésiennes, elle aussi comme prisonnière politique, elle fut ensuite livrée aux forces de répression uruguayennes. Pour les mêmes raisons politiques, elle fut longtemps détenue et à nouveau sauvagement torturée.

Grâce à l'aide de proches qui assuraient la communication entre les deux prisons, nous nous étions promis que si nous survivions, nous irions vivre au Chili qui, à cette époque, s'était engagé dans un formidable processus de transformation démocratique. Le premier des deux qui réussirait à sortir de prison partirait à Santiago où il attendrait la libération de l'autre. Quand je suis sorti de la prison de Sao Paulo, Cristina était déjà arrivée à Santiago. Grâce à l'aide de ses camarades de lutte, uruguayens et chiliens, elle avait trouvé du travail à l'ENA, importante institution dont le rôle était d'assurer la formation permanente des fonctionnaires et des travailleurs des entreprises nationalisées par l'Unité Populaire.

Sous le gouvernement d'Allende, l'ENA vivait une véritable révolution, dans ses objectifs pédagogiques comme dans le contenu de ses formations. Elle s'était fixé comme but de diffuser les instruments théoriques et pratiques pour que les fonctionnaires et les travailleurs participent activement aux transformations en cours dans le pays. Cristina travaillait comme éditrice du bulletin que publiait régulièrement l'ENA.

Elle, et des amis latino-américains, m'introduisirent auprès du directeur, Patricio Orellana Vargas, qui, après divers entretiens, me recruta comme formateur en Sciences politiques. Cette opportunité de travailler dans une ambiance si accueillante, et sous la conduite de ce maître inspiré qu'est Patricio, fut peut-être un des moments les plus heureux de ma vie professionnelle.

Je fus choisi pour participer à une session de formation destinée aux travailleurs des mines de manganèse dans la région de Coquimbó. Le 11 septembre 1973, j'étais en train de donner un cours dans une salle improvisée au fond de la mine quand je fus convoqué par le directeur. Je suis monté dans son bureau, il paraissait très nerveux et me dit d'un jet : *« Comme nous le craignons, un coup d'Etat est en cours dans la capitale et la situation tourne à l'avantage des militaires. Vous êtes étranger et la mine va sûrement être occupée par les putschistes. Nous pensons que pour votre propre sécurité, il est préférable que vous partiez d'ici et que vous rentriez immédiatement à Santiago »*.

Je partis aussitôt à la gare et pris le premier train pour la capitale. Durant ce terrible voyage, la dure réalité s'imposa à moi : avec ce coup d'Etat, vraisemblablement victorieux, commençait la plus grande tragédie qu'ait jamais connue le peuple chilien. Peu de temps après, j'appris que la mine avait été rapidement occupée par les militaires et que ses dirigeants avaient été fusillés sur place. Sans aucun doute, ces derniers m'avaient sauvé la vie !

Je me rendis à pied à l'ENA avec l'espoir d'y rencontrer ma compagne et les autres travailleurs de l'Ecole et de décider ensemble que faire. A l'Ecole, le climat de tension et de peur qui régnait partout n'avait paralysé personne.

Je trouvais Cristina, avec d'autres collègues de travail, en train de détruire et de brûler, en toute hâte, des papiers et des objets qui auraient pu servir de preuve aux militaires pour persécuter les travailleurs de l'ENA. Nous décidâmes qu'elle partirait immédiatement chez nous pour y détruire et brûler également tous les documents compromettants, pendant que je resterais avec l'équipe de l'ENA.

Quand Patricio décida d'évacuer et de fermer l'Ecole, j'essayai de rentrer chez moi. Nous vivions à deux pas du palais présidentiel de la Moneda, dans un appartement rue Merced. Il me fut impossible d'y accéder car toute la zone était occupée par les militaires. Je fus arrêté plusieurs fois par les soldats. Chaque fois, je réussis à les tromper en me faisant passer pour un fonctionnaire de l'ambassade du Brésil.

Dans l'impossibilité de continuer mon chemin, je décidai de revenir en arrière et de me rendre chez un couple d'amis brésiliens, camarades de parti, et qui avaient été détenus en même temps que moi à la prison de Sao Paulo. Ils habitaient de l'autre côté de la place Bernarda Morín, où était située l'ENA. Je pensais qu'il s'agissait d'un lieu sûr pour préparer une fuite. Erreur fatale ! La nuit même, une patrouille militaire envahit brutalement toutes les maisons du quartier. Les hommes furent séparés des femmes, et nous fûmes faits prisonniers, certains recevant insultes, coups de pied et coups de poing.

Informés que dans ce quartier vivaient de nombreux étrangers, principalement latino-américains (boliviens, péruviens, argentins, uruguayens, cubains), les militaires nous placèrent contre un mur en nous insultant. *"Vous êtes la merde de l'Amérique latine"* hurlaient-ils. *"Vous êtes ici pour implanter le communisme, vous êtes des terroristes, des fils de putes ; maintenant que vous êtes entre nos mains, on va en finir avec votre bande..."*

Ils nous frappaient, nous demandaient d'où nous venions, une vraie terreur qui devint extrême quand deux personnes déclarèrent être des médecins cubains, volontaires au Chili. Celui qui paraissait être le commandant de la troupe demanda : *"Cubains?"*, et les mettant de côté, le long du mur, donna l'ordre : *"Soldats, préparez armes, en joue, feu..."*. Un instant, je pensai qu'il s'agissait d'une mise en scène pour nous terroriser comme cela se pratiquait fréquemment au Brésil... Mais, une fois de plus, je me trompai : les deux médecins furent fusillés contre le mur qui se macula de leur sang et des morceaux de leurs corps déchiquetés par les balles.

Beaucoup plus tard, je sus que pendant le couvre-feu qui suivit le coup d'Etat, Cristina resta bloquée dans notre appartement. Quand elle réussit à sortir, elle apprit la nouvelle de *l'exécution des cubains* devant la porte de la maison des amis qui m'avaient hébergé. Elle fut alors complètement désespérée. Heureusement pour elle, les camarades étrangers de l'ENA qui bénéficiaient d'une certaine immunité diplomatique s'employèrent avec héroïsme et solidarité à sauver les amis qui étaient en danger et à leur trouver un refuge.

Bernard Burel parcourut les morgues et les hôpitaux de Santiago. Il put redonner quelque espoir à Cristina en l'assurant que je n'étais pas mort. Bernard, et sa femme Danielle, ainsi que Claire et son mari Arnaud, aidèrent de nombreux amis à se réfugier dans des ambassades, leur sauvant ainsi la vie. Cette solidarité se prolongea en France où ils accueillirent de nombreux exilés. Les camarades de l'ENA étaient tous ainsi : des gens fantastiques, différents, internationalistes, conscients, solidaires.

Tout de suite après l'exécution des médecins cubains, les militaires nous jetèrent dans un camion et nous emmenèrent à la caserne la plus proche, nous frappant tout au long du trajet : coups de poing, coups de pied, coups de fouet... Dans la cour de la caserne, ils nous entassèrent dans des positions particulièrement douloureuses, la tête en bas, les jambes en l'air. A l'aube, du fait de l'absence de circulation sanguine dans les jambes pendant plusieurs heures, nous ne pouvions pas obéir à l'ordre de se mettre debout. Mon jean était déchiré, mon corps endolori, couvert d'hématomes, les testicules enflées.

Ils nous jetèrent à nouveau dans un véhicule militaire et nous emmenèrent au Stade du Chili. L'ENFER! Les prisonniers arrivaient par centaines ; nous étions entassés les uns sur les autres, sans aucun espace, sans abri dans un froid intense. Les jours suivants furent faits d'horreur et de souffrances. Quand arrivait la nourriture, toujours insuffisante, ceux qui étaient les moins blessés, nous ne mangions pas pour aider à survivre ceux qui en avaient le plus besoin. Nous fûmes ainsi plus d'un à ne boire que de l'eau pendant plusieurs jours.

Il y avait des interrogatoires dans les vestiaires, des tortures en masse, des assassinats. Les informations qui circulaient étaient tragiques : la mort du chanteur Víctor Jara, les piles de cadavres dans les couloirs et les recoins, les tentatives de suicide. Le stade était tellement plein que nous ne pouvions pas dormir. Il nous fallait nous maintenir presque toujours debout, ou être assis les uns sur les autres ou encore rester agenouillés sur le sol. Nous nous organisions pour dormir un peu à tour de rôle.

J'ai vu de mes propres yeux une scène brutale, réellement inhumaine. Un officier monta sur une espèce de tribune, face à nous. Il commença à nous menacer, parla avec fierté du coup d'Etat, du régime politique qui allait se mettre en place : anticommuniste et sauveur de la Patrie. A ce moment-là, on entendit des cris et nous vîmes un prisonnier apparemment victime d'une crise de nerfs, qui frappait le sol et les murs de sa tête. Obéissant aux ordres "*d'en finir avec cet élément perturbateur*", les soldats s'avancèrent et lui firent une piqûre qui l'acheva. Un cri retentit : "*A bas le nazisme, vive la liberté*". Le silence le plus total fut alors rompu par l'officier qui vociféra : "*Qui a dit cela?*". Devant l'absence de réponse, il répéta encore plus fort : "*Qui a dit cela?*". Un des prisonniers se leva, et dit : "*C'est moi*". L'officier hurla : "*Venez par ici*". L'homme monta calmement à la tribune et répéta : "*Oui, c'est moi*". L'officier lui tira alors une balle dans la tête, ordonna que l'on enlève immédiatement le corps et continua son discours menaçant.

Quelque temps après, ils nous transférèrent au Stade National où continuaient à affluer des prisonniers chiliens et étrangers par milliers. Là, il devint évident que des tortionnaires brésiliens, de la police civile et militaire, participaient directement aux interrogatoires et aux tortures ; ils formaient aussi leurs collègues chiliens qui apprenaient rapidement les techniques de la dictature brésilienne. Sans aucun doute, cette collaboration était officielle et répondait à une demande des putschistes de la naissante dictature chilienne.

Devant les pressions internationales, l'intervention directe de l'ONU et l'action des ambassades qui se proposèrent d'accorder l'asile politique aux prisonniers, nombre d'entre eux furent libérés et accueillis dans des institutions religieuses, pendant qu'étaient préparés les documents de sortie du pays. Je fus un de ceux-là.

Nous étions tous maigres, la peau sur les os. Nous ressemblions à ces images des prisonniers des camps de concentration de la 2^{de} guerre mondiale. On nous alimenta fréquemment, pour que nous ayions l'apparence d'êtres humains avant d'entamer le long voyage de l'exil. Nous étions tous affligés de savoir que les prisonniers chiliens continueraient à souffrir dans le Stade National et les centaines d'autres camps dans tout le pays.

Ce témoignage a été écrit pour la future publication de cet ouvrage sur l'ENA, initié par mes chers camarades. J'espère que cette initiative sera utile pour que jamais plus les pays d'Amérique latine ne soient soumis à des dictatures et que nos peuples puissent continuer à se développer en toute liberté. S'il en est ainsi, cet ouvrage n'aura pas été écrit en vain.

SOUVENIRS DE L'ENA

Nelly Fernandez Negrete

Mon arrivée à l'ENA, fin juin 1972.

Le 21 août 1971, en Bolivie, le général Hugo Banzer a renversé par un coup d'Etat le général Juan José Torrez, un militaire de gauche dont la Présidence avait été marquée par un poids accru donné aux mouvements sociaux. Entre autres choses, les boliviens avaient remplacé le Parlement par une Assemblée populaire, où étaient représentés tous les secteurs populaires dirigés par la COB (Centrale Ouvrière Bolivienne⁵⁵), emmenée par la combative Fédération des mineurs.

Nous avons vécu intensément ces dix mois pendant lesquels le général Torrez était au pouvoir. L'Assemblée populaire nous donnait, à nous les marxistes boliviens, l'impression de vivre une période comparable à celle de la Révolution soviétique, avec les soviets ouvriers et les soldats révolutionnaires. C'était une époque d'avancées importantes du mouvement ouvrier et de reflux de la Droite. C'était aussi une époque d'illusion. Notre enthousiasme a été noyé dans un bain de sang le 21 août 1971, avec le coup d'Etat militaire fasciste.

Nous avons tous admiré le triomphe de la Révolution de 1952, où les civils armés s'étaient opposés victorieusement aux militaires et après trois jours de combat de rues, avaient obtenu d'importantes conquêtes populaires. Les jeunes se considéraient aussi comme les fidèles héritiers de Che Guevara, le combattant martyr de Ñancahuazu. C'est pourquoi, après le coup d'Etat manqué de Banzer deux mois auparavant, nous étions décidés à résister les armes à la main. Mais en août 1971, nous avons dû constater que, cette fois-ci, l'armée s'était préparée et était bien décidée à liquider tout foyer de résistance. Au bout d'un jour de combat, nous étions totalement désorganisés, plusieurs d'entre nous avaient été faits prisonniers et nous étions partout pourchassés de façon acharnée. Quatre personnes de ma famille furent ainsi emprisonnées.

Quelques mois après, mes jeunes frères ont pu sortir de prison grâce à l'action d'Amnesty International qui avait plaidé pour que les jeunes mineurs soient amnistiés. En ce qui me concerne, en tant que responsable syndicale, j'ai bénéficié des interventions de la puissante Fédération des enseignants. J'ai pu, ainsi, sortir de prison le 23 juin 1972. Encore en prison, nous avons décidé qu'en cas d'exil ou de libération conditionnelle, nous nous retrouverions au Chili, gouverné à cette époque par le docteur Allende.

A mon arrivée au Chili, j'ai retrouvé mes frères dans une maison où vivaient des militants du MIR⁵⁶. Là, j'ai pris contact avec un bolivien, arrivé au Chili avant moi, qui travaillait à l'ENA. Pour moi, travailler dans cette institution représentait une perspective véritablement enthousiasmante. Compte tenu de son orientation politique, de sa ligne d'action, je ne doutais pas qu'ici se construisait le socialisme du futur. Aussi, une fois recrutée, je me suis livrée corps et âme à son travail quotidien.

Les cours

Mon premier cours a eu lieu à Puerto Aysen, où pour la première fois de ma vie, j'ai marché dans 20 cm de neige. Mes chaussures boliviennes n'ont pas supporté l'épreuve !

⁵⁵ Confédération syndicale unique de Bolivie. (N. d. T.)

⁵⁶ Mouvement de la gauche révolutionnaire bolivien, issu de l'aile gauche de la démocratie chrétienne. (N. d. T.)

Le froid et le changement d'alimentation m'ont rendue malade, mais l'expérience éducative a été magnifique. Là-bas, les employés chiliens étaient des gens plutôt aisés, de droite, disposant d'un bon niveau d'éducation. Ils essayaient d'assimiler ce que nous leur disions, qui leur ouvrait des perspectives radicalement nouvelles. A la fin du cours, ils ont organisé à notre intention une grande fête. J'étais en admiration devant le plan et l'organisation de la ville, que, plus tard, j'ai retrouvés dans des petits villages d'Allemagne.

Une autre expérience intéressante s'est déroulée à Chile Chico. Nous sommes arrivés en avion avec Patricio Orellana et pendant les deux semaines suivantes, nous n'avons pas cessé d'observer le ciel, le mauvais temps empêchant notre petit avion de décoller et de voler dans l'étroite vallée de la Cordillère des Andes. Là, j'ai rencontré ces chiliens qui vivent dans les régions reculées du pays : les paysans, appelés familièrement « rotos »⁵⁷, les mineurs, dont les expressions et les réactions sont si semblables à celles des mineurs boliviens.

A Talca, l'expérience fut tout autre. Pour notre départ, les participants au cours nous ont invité à déguster un *chancho en piedra*⁵⁸ accompagné de piment rouge moulu, ce plat que, nous les boliviens, mangeons régulièrement et appelons, en quechua, *llajwa*, ce qui signifie *chose à déguster en petite quantité car très piquant*. Pendant le repas, j'écoutais les remarques des habitants de Talca, très fiers de la richesse de leur ville. Ils regardaient Santiago avec un certain mépris. Leur devise était *Talca - Paris - Londres*.

Pour couronner le tout, deux femmes, employées dans des services publics, se sont approchées de moi et m'ont demandé très poliment pourquoi le Chili, qui comptait tant d'excellents cadres, devait faire appel à une bolivienne. Je me suis sentie diminuée, discriminée⁵⁹. J'ai compris que ma présence offensait la classe moyenne, de droite. J'en ai apprécié d'autant plus la solidarité et l'intelligence politique de Patricio Orellana vis à vis des cadres latino-américains.

L'ENA et l'administration

En plus de son expérience éducative remarquable, l'ENA avait une vision vraiment moderne de la planification et de ce qu'est une administration efficace et efficiente, telles que je les ai ensuite étudiées à l'Institut international de planification de l'éducation à Paris. L'ENA s'employait aussi à favoriser la participation des travailleurs, en s'inspirant notamment de la pensée de Paulo Freire.

Tout cela était à la fois une nouveauté et un non-sens pour la société chilienne de l'époque. Mais nous, jeunes révolutionnaires qui avons fait des études universitaires, nous nous sommes lancés avec bonheur dans cette dynamique.

L'ENA a été pour moi une expérience unique. En tant que sociologue, je pensais que la bureaucratie était une tare du capitalisme qu'il fallait éliminer. Mais dans ma période d'adaptation au poste de formatrice, j'ai assisté à une conférence très intéressante de Patricio Orellana qui a expliqué parfaitement l'origine historique de la bureaucratie comme réponse à un besoin social. J'ai apprécié sa façon pertinente de reconnaître la nécessité d'une bureaucratie efficace, correspondant à l'état de développement du capitalisme dans son pays ; j'ai aussi admiré sa réflexion sur la transformation à conduire dans l'Administration pour qu'elle serve la future société socialiste.

⁵⁷ Expression très populaire au Chili signifiant « homme du peuple ». (N. d. T.)

⁵⁸ "cochon sur pierre", plat typique de Talca ; sur Talca, voir les impressions de Claire Ival dans sa lettre du 29 novembre 1972. (N. d. T.)

⁵⁹ Nelly est indienne. (N. d. T.)

Patricio était strict, efficace, et en même temps très cordial. Il diffusait autour de lui l'atmosphère de travail que la situation exigeait et faisait régner dans l'ENA une véritable ambiance d'amitié et de solidarité révolutionnaire entre des personnes d'origine et de nationalité différentes, ce qui, pour la société chilienne de l'époque, était quelque peu étrange. Une autre chose m'a impressionnée : malgré la pénurie et le manque de moyens de l'ENA, il se faisait un point d'honneur à ce que les travailleurs de l'imprimerie aient chaque jour le litre de lait auquel ils avaient droit, compte tenu des risques de contamination liés à leur travail.

Mon travail à l'ENA a été très enrichissant, de tous points de vue, mais des raisons politiques y ont mis un terme brutalement.

Le coup d'Etat

Le *Tancazo*, coup d'Etat militaire avorté du 29 juin 1973, a été pour nous un indice clair que l'armée cherchait à stopper le processus révolutionnaire chilien. En réponse, une impressionnante manifestation de plus de 100 000 personnes a rempli les rues de Santiago pour fêter l'échec de ce *coup d'Etat des Tanks* ; la population chantait et dansait au rythme de la *batea*⁶⁰. J'avais le cœur serré car la Bolivie, le Brésil, l'Uruguay, l'Argentine avaient déjà enduré des coups d'Etat et nous en connaissions les conséquences.

Les jours suivants, nous avons tenté, en vain, de convaincre nos camarades chiliens qu'un coup d'Etat était encore possible. Ils étaient persuadés que le Coup avait échoué, que l'armée était démocratique et respecterait la Constitution. Pourtant, du fait du sabotage organisé par la bourgeoisie, la situation économique s'était détériorée : des produits de première nécessité manquaient, le mécontentement de la population s'amplifiait de jour en jour, autant de dangereux indicateurs. Nous en perdions le sommeil. Nous aurions dû quitter le pays, mais notre engagement révolutionnaire nous poussait à défendre, dans la mesure du possible, l'unique expérience de révolution encore en cours en Amérique latine.

Comme nous n'arrivions pas à convaincre nos camarades chiliens, à quelques rares exceptions près, de la probabilité d'un coup d'Etat, nous les réfugiés latino-américains, nous avons tenté d'agir pour l'éviter, mais nous ne pouvions pas grand chose. Espérant que, par instinct révolutionnaire, les ouvriers défendraient le processus de changement, nous avons cherché à nous rapprocher des *Cordóns*⁶¹, et réussi à prendre quelques maigres contacts avec les camarades du puissant Cordón Cerrillos. Dans le quartier huppé où était implantée l'ENA, fonctionnait le Cordón Vicuña Mackenna – Cordillera. Un camarade bolivien s'y était investi. Il gagnait sa vie dans ce quartier comme veilleur de nuit, messenger ou garçon de courses. Mais le responsable politique de ce cordón était un camarade chilien du PS qui, comme beaucoup d'autres, ne croyait pas à l'éventualité d'un coup d'Etat.

Malgré cela, nous espérions que, le moment venu, nous pourrions combattre à leurs côtés.

Le coup d'Etat de Pinochet éclata à l'aube du mardi 11 septembre. Nous nous sommes rendus à pied à l'ENA. Là, nous avons fait disparaître les papiers qui auraient pu être compromettants. A midi, je suis partie avec mon compatriote Augusto Silez dans l'idée de rejoindre à pied le Cordón Cerrillos pour nous intégrer à la résistance. A la mi-journée, la ville était déjà totalement contrôlée par l'armée. Chaque fois que quelqu'un traversait la rue, une rafale de balles effrayait les passants qui n'avaient pas encore réussi à rentrer chez eux.

⁶⁰ Chanson très populaire à cette époque. (N. d. T.)

⁶¹ *Cordón* : organisation de travailleurs sur une base géographique. Elle regroupait les travailleurs de diverses entreprises installées dans un même quartier ou une même zone d'activités industrielles. (N. d. T.)

En arrivant près des tours Tajamar, des échanges de tirs nous ont fait croire que le peuple chilien résistait. Mais nous avons su, par la suite, que c'était le fait de camarades uruguayens et brésiliens qui habitaient dans ce quartier.

Par des petites rues, nous avons pu nous approcher de la Moneda, le palais présidentiel. Là, nous nous sommes rendus compte que toute la zone était totalement contrôlée par les militaires ; personne ne pouvait passer. Nous nous sommes séparés, et chacun a tenté de rentrer chez lui, comme il le pouvait.

Dans l'après-midi, quand j'ai voulu brûler les papiers qui restaient chez moi, je me suis étouffée avec la fumée qui sortait de la cheminée, tant les voisins des étages inférieurs détruisaient eux aussi des documents. Dans la nuit, je me suis souvenue que mon frère et d'autres camarades étaient dans des conditions très précaires car ils n'avaient pas d'emploi. Je me suis alors mis dans l'idée de les trouver et les aider, d'une façon ou d'une autre, jusqu'à ce qu'ils soient en lieu sûr.

Il y avait chaque jour davantage de morts et de prisonniers. Une fois l'affolement passé, j'ai pleuré amèrement comme je ne l'avais jamais fait dans mon propre pays. J'avais compris qu'il n'y avait plus d'espérance de révolution en Amérique latine.

Mon départ du Chili.

Je dois remercier publiquement Claire Ival qui est devenue ma protectrice. Elle est venue chez moi et m'a indiqué qu'elle était en train d'aider plusieurs camarades, mais que de plus en plus d'ambassades fermaient leurs portes et qu'il n'y avait plus guère d'endroits où conduire ceux qui risquaient d'être emprisonnés. L'unique ambassade qui en acceptait encore était celle de Panama. Elle m'a expliqué que les ambassades étaient entourées de policiers et que les personnes qui tentaient de s'en approcher étaient arrêtées. Je lui ai demandé : "*alors, comment faire?*".

Elle m'a proposé de venir me prendre le lendemain et que je l'attende avec très peu d'effets personnels afin d'éviter les soupçons et pouvoir courir au moment d'entrer dans l'ambassade. J'ai accepté immédiatement sa proposition, mais sans oser lui demander également son aide pour mon frère.

Pendant la nuit, j'ai parlé avec lui et lui ai expliqué la situation. Il m'a dit de ne pas me préoccuper, qu'il essaierait de quitter le Chili à pied, du côté d'Arica⁶² et d'entrer clandestinement en Bolivie, ou au Pérou. Le laisser me faisait beaucoup de peine, mais je n'avais pas le choix. J'ai su, bien après, qu'il figurait parmi les disparus. Mes parents ont voyagé trois fois au Chili. Ils l'ont cherché dans tous les centres de détention et l'ont trouvé, par hasard, emprisonné dans un container, au milieu du désert. Il est entré en Belgique sept mois après moi.

Le lendemain, Claire est arrivée à l'heure prévue. Alors qu'à l'ENA, nous étions tous habillés en jeans, quelle ne fut pas ma surprise de la voir descendre de voiture, vêtue en française élégante avec un long manteau, soigneusement coiffée, une véritable ambassadrice dont personne ne pouvait soupçonner, un instant, qu'elle aidait des révolutionnaires comme nous. Arnaud, son mari, qui portait un costume clair typiquement français, conduisait. Je suis montée dans la voiture. Nous sommes arrivés près de l'ambassade, nous avons fait un tour pour nous rendre compte de la situation et nous sommes revenus par une autre rue. Arnaud s'est arrêté net devant la porte de l'ambassade.

⁶² Ville située à l'extrême Nord du Chili. (N. d. T.)

C'était une petite maison entourée d'un jardin. Il me fallait le traverser en courant pour éviter que les policiers, postés au coin de la rue, me tirent dessus. J'ai couru jusqu'à la porte. Les camarades qui étaient à l'intérieur essayaient de l'ouvrir, mais l'ambassade était tellement pleine que c'est à peine si j'ai réussi à passer la tête, puis le buste, pendant qu'ils me faisaient un peu de place pour glisser le reste de mon corps. La maison n'aurait pas pu accueillir une personne de plus. Bien que l'ambassade ait entreposé tous les meubles dans la cour, nous étions tous debout, collés les uns aux autres. Il y avait seulement, près d'une fenêtre, quatre chaises pour que les femmes enceintes et les personnes âgées puissent se reposer à tour de rôle.

Au Panama, le président Torrijos avait loué pour nous tout un hôtel, près de la mer : chacun avait sa chambre ! Mais, comme les coups d'Etat étaient à la mode, il y a eu également une menace de soulèvement militaire contre Torrijos. Son comportement a été irréprochable. Il nous a fait appeler pour nous dire que l'aile droite de l'armée, avec l'aide des nord-américains, cherchait à se soulever et que si le coup d'Etat réussissait, nous courrions de grands risques car nous étions considérés comme de dangereux guérilleros venus de différents pays. L'armée américaine implantée au Panama ne tarderait pas à venir nous chercher et à nous faire disparaître. Il nous demandait donc d'écrire à nos familles respectives pour obtenir des papiers et lui nous paierait les billets d'avion.

Comme nous avons quitté nos pays clandestinement, ou avec des sauf-conduits qui nous avaient été retirés au moment d'en sortir, il était difficile pour nos parents de se procurer des passeports normaux. Heureusement, il y avait, parmi nous, un uruguayen expert en faux papiers. C'est dans ces conditions que nous sommes partis en Belgique.

A notre arrivée, la police, informée que les passeports étaient des faux, avait encerclé l'aéroport et voulait nous renvoyer au Panama. Grâce à une manifestation d'étudiants trotskistes bien décidés à saccager l'aéroport si l'entrée sur le territoire belge nous était refusée, la police nous a laissé passer. Mais la Belgique nous refusait le statut de réfugié. Encore une fois, Claire est venue à mon aide ; elle m'a proposé de loger chez ses parents à Paris où j'ai pu, enfin, bénéficier de l'asile politique.

A Paris, j'ai pu étudier la Sociologie, l'Education et la Science politique au plus haut niveau. Avec mon compagnon, lui aussi réfugié, nous allions sans cesse d'une université à une autre, où d'excellents professeurs rivalisaient entre eux pour nous entretenir de différents sujets d'actualité. Pour gagner notre vie, nous faisions le nettoyage de bureaux de 6 heures à 9 heures du matin et de 18h à 21h.

Mon retour en Bolivie.

En 1978, après sept ans de pouvoir, Banzer était usé. Une grève de la faim de six femmes de mineurs avait réussi à entraîner dans le mouvement 1000 autres femmes. Cette mobilisation a obligé Banzer à céder le pouvoir à un autre militaire, pour une période de transition avant des élections. Mais à notre arrivée en Bolivie, la droite était toujours au pouvoir et il n'y avait pas de travail. Nous avons donc décidé de nous installer dans un lieu isolé, où nous ne serions pas poursuivis.

J'étais alors mariée à mon compagnon, un camarade de prison, Jorge Albarracín. Nous avons décidé tous les deux de travailler avec les paysans. Puisque nous ne pouvions pas changer tout le pays, nous voulions en changer, à notre manière, une petite partie.

Nous avons choisi la zone d'Iskanwaya, site archéologique post Tiwanacota et pré-incaïque, semblable au Machu Picchu, et dont les constructions et la technologie auraient servi aux Incas pour construire le Cuzco. C'était dans la province de Muñecas, à 130 kms au nord de La Paz, en pleine Cordillère.

Nous y avons fait de l'éducation populaire en partant de la culture locale. Nous avons publié en trois langues (aymara, quechua, espagnol) 65 manuels, couvrant la totalité du programme officiel d'enseignement, du primaire jusqu'au baccalauréat, en anticipant sur l'actuelle révolution culturelle de décolonisation indienne. Nous avons développé une *éducation pour la production*, avec de l'arboriculture, de l'élevage de lapins, poulets, porcs, chèvres, vaches, mais aussi du tissage de la laine d'alpaca, de l'artisanat en bois, en céramique, en ferronnerie, et de la promotion du tourisme et des activités minières.

Nous l'avons fait tant que notre santé nous l'a permis, car les chemins étaient dans un état déplorable, il n'y avait pas de téléphone, pas d'électricité, aucun service d'hygiène.

Nous sommes, finalement, revenus en ville où j'ai pu trouver un emploi d'enseignante dans les universités de La Paz et de Cochabamba, sans jamais abandonner mes activités militantes. Je suis devenue sénatrice de Bolivie pour le mandat 2010-2014.

Le processus de transformation engagé par Evo Morales constitue un formidable apprentissage. Les théories révolutionnaires et les recettes politiques sont faibles pour rendre compte de la réalité. On n'imagine pas tout ce que peut faire un président indien, libre de toute entrave et de tout préjugé conventionnels. Il se passe des choses intéressantes, mais aussi contradictoires.

J'appuie ce processus en espérant, comme toujours, que ces changements auront un effet bénéfique pour les plus défavorisés.

**Nelly Fernandez Negrete
Cochabamba, Bolivie, Novembre 2011**

L'ENA vue par une formatrice française Claire Ival

Je suis arrivée au Chili en juin 1972. Arnaud, mon mari, devait travailler 18 mois à Santiago, il faisait son service militaire comme coopérant, professeur à l'Université du Chili. J'avais 25 ans et un diplôme d'économie de l'Université de Paris X. Presque tous les cours que j'avais suivis à l'université se basaient sur l'économie politique classique libérale (Smith, Ricardo et l'inévitable Samuelson). Après la grève générale du mouvement de Mai 68, j'avais lu et étudié en autodidacte les œuvres de Marx et d'économistes marxistes. J'ai travaillé à l'ENA comme formatrice en économie et planification du 1^{er} octobre 1972 au 10 septembre 1973.

Voici des extraits de lettres envoyées à mes parents, à Paris.

28 septembre 1972

..... Je suis prise à l'essai pour un mois dans une école où travaille un coopérant (très sympathique, on l'a connu au cours audiovisuel d'espagnol avant de partir⁶³). Cette école fait, dans tout le Chili (voyages multiples en perspective), des cours pour ouvriers et employés de l'Administration ou des entreprises d'Etat : initiation à l'économie, à la gestion, propagande pour la participation et ses organismes qui commencent juste à se mettre en place ; l'idée, c'est qu'une vraie participation exige un minimum de connaissances. C'est plus de la conscientisation que de l'enseignement et ça risque d'être passionnant : contacts avec des gens de tous milieux, découverte de tout le pays, plus le fait que c'est vraiment utile : la mobilisation de masse, donc la prise de conscience et de connaissances des gens de la rue est ce qui manque le plus au processus chilien. Le problème est évidemment la langue mais après un mois d'essai je saurai bien si j'arrive à faire des cours et discuter avec des ouvriers !!

15-16 octobre 1972

.... Mon nouveau travail est très prenant (9 h à 19 h à peu près), mais je suis emballée et prie tous les jours pour qu'ils m'engagent définitivement. Une dizaine de jours au bureau, à lire et étudier les notes de cours pour m'initier, et à discuter avec de chouettes collègues, argentins et boliviens notamment. Et puis, j'ai assisté à des cours donnés à des employés et des ouvriers, et c'est passionnant de voir leur intérêt, comment leur expérience quotidienne les aide à comprendre les concepts économiques. Enfin, je rentre d'une virée de 2 jours en province, où j'aide à organiser un cours pour des ouvriers qui construisent une usine de cellulose à Constitucion, dans le Centre (la moitié du capital est français). J'y étais avec un sympathique camarade chilien du Mapu, un petit parti sorti de la DC, qui m'a bien endoctrinée. Discussion avec les responsables syndicaux du chantier puis gueuleton (offert par eux) au bord de la mer. Pendant ce temps, la situation était très tendue, la droite a lancé une grève des camionneurs pour paralyser le pays.... S'il y a un coup d'Etat, tous ceux de l'ENA seront immédiatement virés, et moi avec....

10 novembre 1972 (à Constitucion)

...Fini d'organiser le cours demandé par les syndicats de Cellulosa Constitucion. J'y suis retournée et comme il y a 2 fois plus d'élèves que prévu, j'ai du donner mes premiers cours immédiatement. Des ouvriers soudeurs, mécaniciens, et grutiers (l'usine est en construction).

⁶³ Il s'agit de Bernard Burel.

Des cours style discussion dirigée. Le programme : la valeur travail ; l'exploitation capitaliste ; les concentrations ; l'impérialisme ; les problèmes propres au Chili (dépendance, hyper concentration, épuisement du modèle de croissance) ; la transition au socialisme.⁶⁴

Ils participent beaucoup, donnent plein d'exemples concrets, le problème est de transmettre des notions plus générales, des concepts. J'ai un peu de mal à comprendre ce qu'ils disent, mais on s'entend bien ! Et ça m'emballe !! En plus des cours d'économie, il y a Administration d'entreprise et gestion, et Participation, 10 heures chaque cours. On va faire en plus, le soir, des conférences à des bûcherons et ouvriers d'une scierie dans la montagne (ils n'étaient pas prévus dans le cours).

Bref, le boulot idéal pour moi. Très mal payé et sans sécurité d'emploi. Les chiliens qui l'acceptent sont des idéalistes, donc dans des partis, et bien souvent sont appelés par leur parti à des postes de responsabilité : ils restent peu, sauf les jeunes en fin d'études. Les étrangers (sauf moi et le coopérant français) sont des américains du sud, bien souvent réfugiés politiques, notamment de Bolivie.

A part les cours, on utilise des montages audio-visuels pour lancer des débats le soir : la participation, le cuivre, la commune de Paris et la libération de la femme ! Après ces cours à Constitucion, je crois que j'irai en faire un à des fonctionnaires : le style sera bien différent !!

12 novembre 1972 (lettre aux amis)

... Comme l'ENA applique ce qu'elle prêche, j'ai eu droit à nombre d'assemblées de travailleurs, où on décide de son orientation (le système prévu par le Gouvernement est moins radical, ce qui provoque des heurts avec les ouvriers du MIR qui veulent un contrôle ouvrier immédiat). Et durant ce mois⁶⁵, nous étions tous mobilisés à la réquisition de camions : Arnaud a donc promené la Méhari aux quatre coins de Santiago pour vérifier les dénonciations de camions en grève, ce en compagnie de mes collègues qui sont presque tous militants (PS, MAPU et MIR principalement). Il fallait vraiment venir ici pour se transformer en briseurs de grève !! Et nous avons attrapé des courbatures en déchargeant des kilos de papier, et un rhume en montant la garde une nuit (on serait bien allé se coucher, mais pas moyen, avec le couvre-feu!). Maintenant, tout est normalisé, pour le moment

29 novembre 1972 (à Talca)

... Je suis repartie vers le Sud, 5 jours à Talca puis j'enchaîne 5 jours à Linares. Cours à des fonctionnaires de l'Administration publique, niveau fin de collège français, moins enthousiastes que les ouvriers de Celco, mais pour l'instant ils n'ont pas l'air de trop s'ennuyer. A part ça, Talca est la ville de province typique, aussi ennuyeuse que n'importe quel bled français.

⁶⁴ Pour les cours d'Economie, j'ai utilisé trois types de documents pédagogiques :

- 1) les numéros 1 Exploités et exploités, 2 Exploitation capitaliste, et 5 Impérialisme et dépendance, des 7 Cahiers d'éducation populaire publiés par Quimantu en 1971 et 72 et rédigés par Martha Harnecker (qui avait étudié le marxisme à Paris avec Althusser) et Gabriela Uribe ; parfois, j'ai pu les donner aux participants;
- 2) les livres de JM Albertini, "Les rouages de l'économie nationale" et "Les mécanismes du sous-développement", publiés en 1960 et en 1967, série "Initiation économique" de Economie et Humanisme, Ed Ouvrières. (Economie et Humanisme est un groupe d'économistes chrétiens, créé en 1941 par un dominicain, JL Leuret, qui eut des contacts étroits avec la démocratie chrétienne sud-américaine, y compris avec le Président Frei, et ensuite, avec les "théologiens de la libération". Ces économistes et vulgarisateurs se sont intéressés de près aux luttes ouvrières et ont étudié le marxisme, sans jamais le considérer comme une théorie scientifique.). Les livres d'Albertini présentent des dessins et schémas dont j'avais demandé la reproduction, traduite en espagnol, à l'atelier de l'ENA, qui le fit parfaitement.
- 3) en fin de cours, je donnais des fiches statistiques dont les données provenaient des publications de la Faculté de Sciences économiques de l'Université du Chili.

⁶⁵ Octobre, avec la grève de droite, et la tentative de renverser le gouvernement.

Comme l'autre formateur avec qui je suis est plutôt rasant, je me console en allant à la piscine.... L'Université du Chili a offert à Arnaud un poste définitif : c'est sûr, nous prolongerons jusqu'en décembre 73, mais peut-être accepterons-nous cette offre pour rester encore

16 décembre 1972

... Les cours me causent parfois des surprises ; par exemple, un fonctionnaire qui m'explique que "sans les américains, nous les chiliens, on aurait été incapables d'exploiter le cuivre, parce que nous, on n'aime pas travailler et on est des incapables" ; ou un ouvrier du PC qui me demande "j'aimerais bien savoir, pourquoi les travailleurs de la télévision française ont fait grève avec les ouvriers en Mai 68 ?" Au lieu de faire un exposé sur les concentrations d'entreprises, je traduis et adapte un montage audio-visuel français sur la question, qui a atterri à l'ENA par le biais d'un curé ouvrier ex-français⁶⁶. Les photos sont jolies mais nécessitent un tas d'explications pour des chiliens⁶⁷ L'Ecole a pu me payer, deux mois, enfin !!!

30 décembre 1972

... J'ai bien failli être chômeuse. Le Parlement vote le Budget 73 et ici, il n'y a pas reconduction systématique des services votés. Les députés de droite qui avaient eu des informations très précises sur le rôle de l'ENA ont coupé les crédits et refusé tout compromis (comparée à la française, la constitution chilienne est un modèle de démocratie!). Tous les copains chefs de famille, ils sont nombreux, étaient plutôt inquiets. On a fait des tracts, interventions à la radio, appels à la solidarité des ouvriers chez qui on a donné des cours, etc. : inutile ! Pour finir, on a trouvé une combine pour utiliser des fonds affectés à un autre programme du même ministère ! L'ENA continue, et nous avec !! Et on a fêté la fin de l'année par un match de foot : la colonie chilienne contre le reste du monde !! ...

13 janvier 1973

... Janvier, c'est comme le mois d'août en France, tout se ralentit. A la ENA, les cours sont suspendus, il n'y a que des séminaires internes, un sur la participation avec des discussions passionnantes. Il n'y aura pas de cours avant mars

17, 24 et 31 mars 1973

... Pas de cours en vue pour moi car l'ENA a du mal à organiser ses plans pour 73 : il y a eu les vacances, puis les élections, et maintenant les lenteurs inévitables pour mettre les choses sur pied, que ce soit dans l'Administration ou les entreprises. Je suis supposée organiser une série de cours, mais comme chaque décision suppose une semaine d'attente, ça se réduit à 4 ou 5 coups de téléphone par semaine en attendant le feu vert, ce qui ne représente pas une activité débordante !

Au bureau, on bouquine ou on bavarde, ce qui est dans les deux cas intéressant. Plus un séminaire intéressant sur la politique économique du Gouvernement. Inutile de vous dire que nous sommes plutôt sévères ! L'activité principale est extra-travail : discussions politiques, assemblées de travailleurs (toujours la participation), réunions du comité de l'Unité Populaire...

⁶⁶ J'ai appris en 1977 que cet audiovisuel avait été réalisé par une maison d'éditions liée au christianisme social, Chronique Sociale, et rédigé par un dirigeant syndical de la CFDT très impliqué dans l'éducation ouvrière, Michel Branciard, quand j'ai été embauchée au bureau d'études de la CFDT et j'ai partagé un bureau avec lui.

⁶⁷ Exemple : une photo d'une usine chimique avec le parking rempli de 2 CV ; pour des français, la 2 CV c'est typique de la classe ouvrière mais pour les chiliens, c'est seulement les 5% les plus riches qui peuvent s'en payer une.

Les volontaires vont, le soir, projeter des audiovisuels dans les poblaciones et les campamentos⁶⁸. Nous nous y sommes mis la semaine dernière, Arnaud et moi, et c'est instructif. Le contraste avec le quartier riche où nous vivons est impressionnant. Je suis rentrée bouffée par les moustiques !! ...

Cette semaine, projection d'un audiovisuel au campamento Lenin : ils ont fait la "toma" (ou occupation) du terrain il y a trois semaines ; plus de 100 familles, presque toutes sous des tentes faites avec des draps fixés au sol par des piquets et des cordes ; mais des drapeaux partout, les "rues" et les parcelles bien dessinées, la soupe commune, un poste de premiers secours, et la garde de nuit ; mais bien sûr, ni eau ni égouts, juste un fil électrique et 2 ampoules, ce qu'il nous fallait pour la projection ("l'histoire du mouvement ouvrier"). Mais, s'il pleut !! Pas des chômeurs, des ouvriers et employés, mais sans logement. Un responsable nous explique que l'entrée du camp est interdite aux ivrognes, sauf le samedi parce qu'il "faut bien boire un coup de temps en temps".

On comprend à les voir que les riches aient peur. A la fin de la discussion, ils ont crié "Vive le campement Lénine ! La maison ou la mort !" . Et toc ! Et ils nous ont demandé de revenir...

15 avril 73

... Je suis partie une semaine dans le Sud faire des cours dans une usine de sucre (de betterave). J'ai travaillé comme jamais, 6 à 7 heures de cours en espagnol par jour ! A la fin de la journée, je bafouillais un peu... Les élèves (ouvriers et employés avant des responsabilités soit dans le syndicat, soit dans la participation, plus les ingénieurs) discutaient beaucoup. J'étais avec deux autres collègues sympas, coucher et manger dans l'usine. A la fin, ils m'ont fait cadeau d'artisanat mapuche. Et, miracle, de 3 kg de riz et 4 kg de sucre, plus du beurre !! L'approvisionnement est meilleur au Sud, zone agricole assez riche.... Quelques-uns de ces élèves étaient impressionnants, le type du militant communiste dévoué, prêt à tout, comme on imagine les ouvriers russes de 1917. Sans grand niveau d'études, mais qui se tapent pendant leurs heures de loisir des manuels de marxisme ou des histoires du mouvement ouvrier ; espérons qu'ils ne deviennent pas des bureaucrates arrivés, ou qu'ils ne se fassent pas avoir jusqu'au trognon, comme leurs modèles !

Dernière nouvelle, l'ENA est de nouveau en crise, les fonds plus ou moins licites trouvés en décembre ne pouvant être employés : pas de paie pour mars, ni pour avril et les solutions pour après sont toujours hypothétiques ; beaucoup de copains cherchent du travail ailleurs, ce qui est bien triste ! Moi, je compte me faire un peu entretenir par mon mari et rester en volontaire, c'est dire que le boulot m'intéresse ! Mais l'ambiance de l'Ecole est un peu atteinte... Nous avons décidé de faire "soupe commune" : chacun apporte ce qu'il a, on mélange tout et on mange, mal mais c'est sympa ! Ceux qui ont femme et enfants s'inquiètent de plus en plus. On envisage des actions type grève et occupation, l'ennui c'est que l'opposition est bien décidée à fermer l'école et qu'une solution illégale entraînerait immédiatement une action judiciaire : personne n'est disposé à aller en taule pour l'ENA...

5 et 12 mai 1973

... Rien de neuf à l'ENA, deux bons copains sont déjà partis et tous les autres cherchent du travail, quoique assez mollement ! L'âge moyen des collègues est de 24 ans et beaucoup poursuivent des études. Mais ces derniers mois, ce que l'Ecole a pu payer ne permet pas de faire vivre une famille. Il n'y a plus d'argent que pour 5 prof (sur un total de 25). J'ai officiellement renoncé à mon salaire.

⁶⁸ Poblaciones : quartiers populaires de petites cabanes en bois, installées sur des terrains occupés, puis officiellement expropriés. Campamentos : même façon d'occuper les terrains, mais bicoques de carton ou de toile, en attendant la livraison des cabanes en bois.

Je me demande si, au total, je n'aurai plus rien à faire, faute de cours mis sur pied, ou plus un moment à moi faute de professeurs disponibles. Pour l'instant, je prépare (en tremblant) un cours deux fois plus long que d'ordinaire et de niveau plus élevé, avec 4 heures d'affilée à donner.

En réponse aux questions sur la routine de l'Ecole : de 9h à 17h30, avec un arrêt pour déjeuner (bien mal, vu les problèmes d'approvisionnement) ; faire cours ; coordonner un cours, c'est-à-dire appeler 10 fois pour obtenir une réponse, se mettre d'accord sur les matières, les programmes, les conditions matérielles, vérifier que le cours se passe bien, discuter avec les professeurs de l'ENA qui vont y participer ou sont en train de le faire, j'ai fait ça 2 fois, à Constitucion et à Santiago ; mais aussi préparer des notes de cours, faire des résumés de livres (ça, je n'ose pas), écrire des articles pour le Bulletin de l'Ecole

9 et 10 juin 1973.

... Quant à l'ENA, nous approchons de la solution après une semaine de semi occupation du bureau du vice-ministre (le directeur du Budget), dont nous dépendons. Il est socialiste mais contre la "capacitacion" des travailleurs : des délégués ouvriers qui savent lire un bilan sont plus capables de faire des critiques aux administrateurs nommés par le gouvernement, bien sûr ! Sans refuser ouvertement de nous payer, il a retardé le "tramite" (la série de démarches administratives indispensables) et nous sommes sans salaire depuis 2 mois. Pendant trois jours, nous n'avons pas quitté l'antichambre de son bureau et lui avons dit en face ce que nous pensions de lui. Résultat : on devrait être payé Lundi, mais notre directeur risque lourd et le coopérant français de l'ENA pourrait bien être renvoyé à Paris. Ce directeur du Budget a été dénoncé devant la commission de contrôle des cadres du PS. Notre seul espoir est que le PS écoute sa base et vide ce bureaucrate.

Les élèves m'impressionnent. Ces "humbles" (excusez le mot), ouvriers ou mères de famille qui ont du mal à écrire, des gueules d'indiens et de culs-terreux (en chilien, roto, l'homme du peuple) et pendant la classe ils sont tout yeux et tout oreilles, et après, tout remerciement pour leur avoir expliqué des choses qu'on leur avait toujours cachées.

Il y en d'autres. En ce moment je donne le cours intensif de haut niveau, dont je vous avais parlé, pour les Trésoriers Régionaux ; une vingtaine de hauts fonctionnaires, petits vieux de plus de 50 ans et tous "momios" (momies, surnom donné aux réactionnaires). Pour eux, LE problème économique du Chili, c'est que les voitures ont augmenté et qu'ils ont du mal à en acheter une. J'essaie de leur faire comprendre les termes de l'échange et les sorties de capitaux : c'est dur car, quoique élevés dans la hiérarchie, ils ont le niveau du certificat d'études. Mais on s'entend bien quand même...

26 juin 1973

... Je suis allée à Valdivia 3 jours préparer le cours pour le Secteur du Bois : prendre contact avec les syndicats, visiter quelques usines, assister à des assemblées de travailleurs, et j'y retourne une semaine faire le cours de Planification. Travaillé énormément pour rédiger les notes de cours à donner aux participants, et donc m'initier aux arcanes du système de planification chilien : quel foutoir !!! Ils finiront par se réunir à 10 et inventer n'importe quoi pour 1974. Mais ça me plaît quand même et j'espère mettre sur pied le même cours à Santiago (toujours pour les industries du bois)... On aime tellement le Chili qu'on pense rester 6 mois de plus

1^{er} juillet 1973

Il faut que je vous raconte notre premier coup d'Etat ! J'étais à Valdivia pour la première semaine de cours. Le deuxième jour, la classe démarre à 8 h. A 10 h arrive le responsable local du Secteur du Bois.

"La Moneda (le palais présidentiel) encerclée par les chars, Allende demande aux travailleurs d'occuper leurs usines ; si nécessaire fera appel au peuple pour défendre son gouvernement". On a suspendu le cours pour obéir aux ordres, j'ai pris un billet pour rentrer à Santiago et me suis mise à écouter la radio. Une heure après, les chars se retiraient, et vers 12 h nouveau discours d'Allende "je vous parle de la Moneda". Ouf ! A l'ENA, tout le monde s'était mis à préparer des tracts pour la grande manif du soir où l'Unité Populaire fêta sa victoire...

8 août 1973

... je suis retournée à Valdivia où j'ai fait 8 heures de cours par jour : la deuxième semaine du cours, l'ENA n'a pas pu envoyer d'autre prof ; du coup, je suis seule ce qui n'est pas aussi intéressant pour les participants. Je fais un peu de tout comme je peux, j'ai quitté l'Economie pour me mettre franchement à la formation politique, je ne sais pas si ça aide les élèves, mais pour moi c'est passionnant.

La première semaine, j'ai participé à la "toma" de l'usine de deux élèves qui ont animé le mouvement (une toma, c'est l'occupation d'une usine ou d'un domaine agricole, qui se résout soit par la force – dirigeants du mouvement en taule et carabiniers pour vider les lieux-, soit le plus souvent par le passage au secteur nationalisé) ; celle-ci va être achetée par l'Etat, elle passera au Secteur Nationalisé et le conflit se résoudra donc à l'amiable.... Depuis le Tancazo⁶⁹, la situation est très tendue, il n'y a plus d'essence ni de bus : voyager pour faire cours devient problématique...⁷⁰

27 septembre 1973 (par valise diplomatique)

.... Comme ce papier partira par la valise, autant vous dire la vérité !

C'est terrible. Il semble bien que certains militaires chiliens aient décidé de faire le grand nettoyage de l'Amérique du Sud. Tous, ou presque, les "extrémistes" d'Argentine, Bolivie, Brésil, Uruguay se sont réfugiés au Chili et sont donc pris au piège : plus qu'à les livrer aux services d'intelligence militaire qui viennent d'arriver à Santiago ! L'ONU ne peut actuellement donner aucune garantie aux réfugiés politiques. Reste à se planquer, si possible dans n'importe quelle ambassade. Nous avons donc été fort occupés à aider nos copains de l'ENA ou l'Université : 4 de nos meilleurs amis⁷¹ sont maintenant en sécurité, mais il y en a d'autres, pour qui nous ne pouvons rien. L'ambassade d'Argentine a ses portes grandes ouvertes, mais deux militaires prêts à tirer sont à l'entrée : il s'agit de profiter d'un moment d'inattention, de fatigue ; dans le jardin, c'est la vie et la liberté ; sur le trottoir le risque d'être pris, torturé, fusillé.

Bon, assez de lyrisme. Un de nos copains de l'ENA, Tarzan, celui qu'on croyait fusillé juste pour être brésilien, n'est que prisonnier.

⁶⁹ Complot et coup d'Etat raté d'un régiment de tanks.

⁷⁰ Les semaines suivantes, je n'ai pas eu le temps d'écrire en détails, entre les nombreux cours et les actions de soutien au Gouvernement, mais aussi du fait du séjour de ma jeune sœur de 17 ans. Elle fut très bien accueillie par les collègues de l'ENA : ils lui ont permis d'assister à des cours ou à des événements culturels réalisés dans les usines nationalisées, ils ont organisé sa participation à du travail volontaire, comme d'aider dans l'école d'une población ou de décharger des aliments avec les jeunes socialistes. Par ailleurs, je tenais à rassurer mes parents

⁷¹ Pour l'ENA, il s'agit d'une uruguayenne, Cristina, qui fut cachée dans la maison de l'ambassadeur de Finlande, et d'une bolivienne, Nelly, qui s'est réfugiée dans l'ambassade de Panama. Sergio, un ado fils adoptif d'un autre formateur brésilien, fut mis dans l'ambassade d'Argentine. Tous, et Tarzan quand il fut libéré, ont pu obtenir l'asile politique à Paris. L'ambassade de France a protégé au maximum tous les français et a ouvert ses portes et son jardin à environ 300 réfugiés.

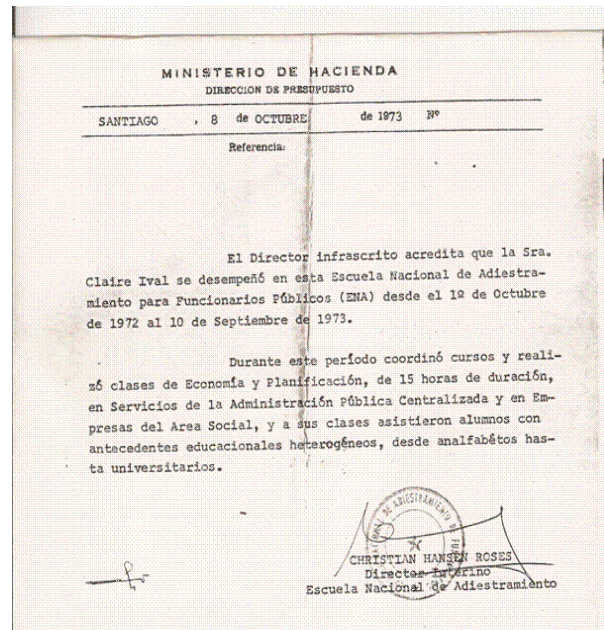
Il est apparu dans les listes du stade National, stade immense qui sert de camp de concentration pour 10.000 à 15.000 prisonniers : on y tabasse, torture et fusille ; mais on y survit aussi.

Quant aux copains chiliens, presque tous les militants des partis de l'UP ont eu la maison fouillée et sont vidés du boulot.

L'ENA a été fouillée dès le 13 Septembre⁷² et mise sous contrôle d'un momio, les gens de gauche ne peuvent y entrer sauf accompagnés pour prendre leurs objets personnels ; j'irai demander un certificat de travail. Ils vont la fermer provisoirement, comme la Fac ... Nous pensons quitter le Chili fin octobre."

J'ai quitté le Chili le mardi 16 octobre et j'ai pleuré dans l'avion. Le Chili m'a appris que "*la démocratie est le pire des régimes après tous les autres*" et que les luttes sociales sont longues.

Claire Ival
Nice, France



⁷² date qui m'avait été indiquée par un camarade de l'ENA ; en fait, l'armée a occupé l'Ecole le lendemain du coup d'Etat, le 12.

**EXPÉRIENCES DE CONSTRUCTION DU SOCIALISME :
 HIER LE CHILI, AUJOURD'HUI LA BOLIVIE
 Ignacio Jimenez**

Sur les conseils de Jorge Israel, fonctionnaire à la CEPAL, je me suis présenté à l'ENA, un matin de février 1972, pour rencontrer son directeur et lui proposer mes services comme formateur. J'étais arrivé au Chili le 31 décembre 1971 en provenance de Paris, plein d'enthousiasme pour cette expérience innovante de construction du socialisme par la voie pacifique.

Mon retour au Chili était complètement volontaire. Il obéissait à des raisons familiales. J'étais marié à une chilienne depuis 1965 et j'avais résidé à Santiago entre 1965 et 1967. En tant que citoyen colombien, et diplômé de l'Ecole Supérieure d'Administration Publique (ESAP) de Bogota, j'avais obtenu une bourse du gouvernement français pour suivre un cours de spécialisation à l'Institut International d'Administration Publique (IIAP) entre 1969 et 1970. En septembre 1970, je me suis inscrit à l'Université Paris I pour y faire des études de troisième cycle en économie du développement. J'ai passé les examens nécessaires pour pouvoir présenter une thèse et accéder au Doctorat d'Université sous la direction du professeur Celso Furtado.

Mon aventure humaine avec l'ENA a commencé lors d'une conversation privée avec l'ambassadeur Pablo Neruda, avant qu'il ne reçoive le Prix Nobel. Je lui ai demandé conseil sur mon projet de retourner au Chili et de participer à l'action du gouvernement de l'Unité Populaire. Il m'encouragea dans cette voie et me dit que tous les latino-américains, solidaires de cette expérience, étaient les bienvenus. De plus, Jorge Israel et Gonzalo Martner avaient été mes professeurs à l'ESAP en 1963, ce qui, le cas échéant, constituait pour moi une possibilité d'appui. L'accueil que me réserva Patricio Orellana fut immédiatement positif.

Avec le recul, j'analyse l'ENA à la fois comme un foyer où s'élaboraient de nouvelles valeurs éthiques, et comme un important centre de formation pour le changement politique et social dans lequel le Chili de l'Unité Populaire avait décidé de s'engager. C'est pour cela que l'ENA sut capter les énergies d'un courant d'intellectuels étrangers, solidaires de ce projet : faire participer le peuple à la construction d'un modèle politique, social et économique alternatif à la domination du capital et à ses mécanismes de destruction des ressources naturelles et d'exploitation de l'homme par l'homme.

Cette approche d'une participation du peuple dans la transition au socialisme était réellement novatrice pour un établissement d'enseignement public comme l'ENA, créé, à l'origine, pour répondre aux besoins de formation et de modernisation de l'appareil bureaucratique gouvernemental, comme c'était, et cela reste, le but de l'ESAP en Colombie.

En tant que formateur à l'ENA, j'ai participé à plusieurs déplacements dans des villes de province pour donner des cours sur des aspects généraux ou spécifiques en matière de gestion de moyens, par exemple : "Recrutement et gestion de personnel"; "Obtention, allocation, contrôle et évaluation de recettes et dépenses publiques"; "Planification et budgets par programmes"... Les participants relevaient d'administrations locales, d'organisations sociales liées aux partis politiques de l'Unité Populaire, d'organisations syndicales et de leurs fédérations de branches, de comités de Población (quartier populaire), ou encore étaient des étudiants, et des dirigeants de structures sociales de toute nature.

La principale singularité de l'expérience chilienne de transition au socialisme, par rapport à toutes les précédentes, a résidé dans cet objectif : convaincre les électeurs de la viabilité d'une transition pacifique entre le capitalisme et le socialisme, moyennant une forte intervention de l'Etat dans tous les domaines, associée à une participation directe et croissante de toute la population au processus de changement social, basé sur la justice, l'équité et la démocratie.

Ceci explique que l'ENA ait décidé de s'adresser aux catégories sociales directement concernées par ce changement, et qu'elle ait étendu son action à la province, aux dirigeants syndicaux, aux autorités locales, sans délaissier pour autant ses obligations vis à vis de la bureaucratie d'Etat, et tout en continuant à respecter les hiérarchies établies. Mais cette relative ambivalence des activités développées par l'ENA l'obligeait à disperser ses forces par rapport à l'objectif central qui était de convaincre le plus grand nombre possible de la nécessité d'une transition pacifique vers un nouveau modèle de société, moyennant l'élargissement des mécanismes de la démocratie représentative.

Dans le cadre de l'accord entre la Centrale Unique des Travailleurs, principale base sociale de l'Unité Populaire, et le gouvernement d'Allende, l'ENA a organisé de nombreuses formations dans plusieurs endroits du pays.

Je me souviens, en particulier, avoir donné des cours relativement brefs sur des thèmes généraux d'organisation administrative, afin de mettre en relief l'importance et le rôle spécifique de l'administration dans la phase de transition au socialisme. L'un fut organisé, en mai 1972, au bénéfice des membres du syndicat de la mine de cuivre de Chuquicamata ; l'autre, en juin de la même année, à l'Université de Concepción, pour un auditoire composé essentiellement de travailleurs de l'entreprise sidérurgique Huachipato.

Mon expérience à l'ENA a été relativement brève, puisqu'au mois d'août 1972 je fus appelé à intégrer un groupe d'experts, chargé d'élaborer un nouveau système de gestion du commerce extérieur chilien. Mais cette période reste pour moi inoubliable. Elle a fondé ma vocation d'enseignant que j'ai, par la suite, concrétisée, tant en Colombie que dans d'autres pays.

Habitant désormais en Bolivie, je continue à exercer ce métier d'enseignant. Cette fois-ci, dans le cadre de l'Ecole de Gestion publique plurinationale. Mes cours s'adressent à des fonctionnaires de l'Etat et portent sur des sujets relatifs à la révolution indigéniste et à la promotion d'un modèle de développement alternatif au capitalisme toujours en vigueur dans ce pays, qui se caractérise par la pauvreté et de nombreuses inégalités.

Ignacio Jiménez
La Paz, novembre 2011

MON EXPÉRIENCE À L'ENA

Virginia Ramos Poseck

Je tiens à préciser, en commençant ce témoignage sur ma contribution au travail de l'ENA dans les années 1971 et 1972, que lorsque Patricio Orellana, alors professeur de Planification et budget au département de Sciences politiques et administratives de l'Université du Chili, fut nommé directeur de l'ENA, il m'invita, comme plusieurs de ses anciens élèves, à devenir professeur dans cette institution. De plus, il me donna l'opportunité de réaliser, au sein de cette école, mon stage professionnel, nécessaire à l'obtention de mon diplôme universitaire.

Ce stage a consisté à organiser l'atelier d'imprimerie de l'ENA et à m'assurer de l'efficacité de sa gestion. Pour l'édition des documents remis aux participants aux cours, nous utilisions ronéos et stencils. Les secrétaires les dactylographiaient à l'aide de machines à écrire manuelles, non électriques. Les photocopiés étaient ensuite assemblés, parfois avec de grosses agrafes, parfois encollés, selon l'épaisseur du document.

C'est également à l'ENA que j'ai commencé mes activités d'enseignement. Tout d'abord, en coordonnant des cours organisés à l'intention de différents services administratifs de la province d'Aconcagua. Plusieurs camarades, diplômés de Sciences politiques, participèrent à ce cours : Pilar Moreno, Vicente Bengoa, Eugenia Wilhelm ou encore Daniel Tapia.

La première matière que j'eus à enseigner s'intitulait Archives et inventaires, discipline aride et ayant peu de rapport avec mes centres d'intérêt politiques de l'époque. Pour tempérer son contenu quelque peu ingrat, j'ai choisi de commencer ce cours en récitant un poème de Nicanor Parra⁷³. Ce fut ma façon de le rendre plus vivant. Par la suite, j'ai été chargée d'enseigner une matière qui m'inspirait davantage, la Participation des travailleurs dans les entreprises publiques.

Etant donné que j'ai lu dans le chapitre 4 du présent document, sous la plume du professeur Orellana, que le directeur du Budget de l'époque parlait, au sujet de notre travail, de "*tourisme*", je prends la liberté, dans ce témoignage, de souligner que pour mon activité à l'ENA, je n'ai pas reçu le moindre centime.

Je peux l'affirmer d'autant plus aisément que, comme je l'ai déjà indiqué, j'étais à l'ENA pour effectuer mon stage de fin d'études et que j'ai perçu mon premier salaire dans le cadre du travail que j'exerçais, parallèlement à mon stage, au sein du service de Développement social. Cette somme m'avait permis d'acheter des livres politiques et une machine à coudre, dualité typique des fonctions des femmes dans cette période de changements si intenses.

Je me souviens que nous prenions notre travail très au sérieux. Nous dormions peu car il fallait noter les épreuves d'évaluation des participants, et les journées étaient entièrement consacrées aux cours proprement dits. Parfois, ceux-ci commençaient dès 7 heures du matin ; d'autres avaient lieu de 19h00 à 22h00.

Les professeurs formaient une équipe très soudée lorsqu'elle s'installait en province pendant une semaine. Parfois, nous partions tous ensemble, parfois seul ou à deux.

⁷³ Poète anticonformiste contemporain, très connu en Amérique latine ; membre de la famille des chanteurs Violeta, Angel et Isabel Parra. (*N. d. T.*)

Notre objectif commun était de débureaucratiser le fonctionnement des institutions publiques. Il y avait des cours d'Administration, d'Organisation et méthodes, de Planification, de Gestion des archives et inventaires, de Participation des travailleurs dans les entreprises publiques. Tous ensemble, nous communiquions aux élèves une expérience d'humanité et un sens de la vie tendu vers le bien commun, vers un travail collectif au service de tous.

Les fonctionnaires, grâce aux formations dispensées par les équipes de l'ENA, modifiaient la vision qu'ils avaient de leur propre travail, perçu le plus souvent comme une sujétion ennuyeuse, bureaucratique, un joug à supporter, sans autre sens qu'une rémunération et la sécurité de l'emploi. Notre message était tourné vers la communauté et le service ; nous les incitions à procéder à une analyse approfondie de leurs propres emplois, à faire preuve de créativité dans la remise à plat des procédures en vigueur, à rechercher plus d'efficacité dans la réponse aux attentes du public et à assurer une meilleure qualité de service.

Nous leur inculquions le plaisir du travail en équipe, et la satisfaction que procure l'atteinte des objectifs, grâce à la mise en œuvre d'outils comme le chemin critique, les diagrammes de flux, le rétroplanning, les principes d'organisation et méthodes, la méthodologie de projet, autant d'outils encore totalement inconnus pour eux.

Je m'épanouissais, au plan professionnel, en constatant toute la reconnaissance que nous témoignaient ces personnes pour le temps que nous leur consacrons et pour notre façon d'enseigner, inspirée de la doctrine de Paulo Freire. Cette expérience fut à la base de ma vocation pédagogique. Après avoir achevé l'éducation de mes enfants et travaillé en entreprise, j'ai, en effet, exercé, ces dix dernières années, le métier d'enseignante.

Aujourd'hui dans mon travail, j'obtiens chez mes étudiants d'excellents résultats du fait de l'emploi des méthodes pédagogiques mises en œuvre, à l'époque, par l'ENA. Parmi ces méthodes, je peux indiquer, à titre d'exemple, le fait de commencer chaque cours en stimulant le sens inné des élèves à prendre en charge leur propre processus d'apprentissage, afin de changer certains comportements néfastes, parfois très difficiles à modifier autrement. A l'ENA, nous amenions les élèves à réussir leur démarche de développement personnel, nous les motivions jusqu'à ce qu'ils atteignent l'objectif du cours, en suscitant leur participation et un échange permanent entre eux et nous.

Bien que cela impliquât de sa part un très fort investissement personnel, le professeur apportait une attention particulière à chacun de ses élèves, sans en mépriser aucun, pour les amener tous au plus haut niveau. Nous faisons le maximum pour que chaque élève prenne conscience de ses capacités, cherche à les développer et les mette à disposition de la communauté.

Nous nous attachions à ce que, une fois terminé le cours de l'ENA, les fonctionnaires cherchent en permanence à accroître leur efficacité et maintiennent leurs compétences à jour.

Nous enseignions des méthodes de travail, et nous parvenions aussi à ce que s'épanouisse, dans l'environnement professionnel, l'humanité dont chaque travailleur fait preuve dans sa vie privée, mais que, timidement, il occulte au travail, du fait de l' ancestrale relation patron/ouvrier, profondément ancrée dans l'histoire de notre pays.

A la fin des cours, nous arrivions à ce que les fonctionnaires disposent de compétences renouvelées, aient une haute estime d'eux-mêmes, soient créatifs et capables de tenir des propos libres et transparents, de travailler en équipe et d'exercer les responsabilités que le groupe serait amené, éventuellement, à leur confier.

Nous, jeunes diplômés, cadres issus de la génération de mai 68, nous étions de dynamiques acteurs du changement. Nous avons été élèves d'excellents professeurs, comme Clodomiro Almeyda, Gonzalo Martner, Ricardo Lagos, Patricio Orellana, Fernando Díaz Harriet, Horacio D'Ottone, Álvaro Drapkin. Nous formions la première promotion après la mise en place de la réforme universitaire au Chili. Nous avons reçu, à l'Université, de nombreuses visites de dirigeants européens et de responsables du Printemps de Prague.

Je me souviens que mes cours se déroulaient avec une phrase, en forme de devise, écrite à la craie sur le bord supérieur du tableau, *L'imagination au pouvoir*.

Après le coup d'Etat, ce type d'enthousiasme libérateur a du sembler très en pointe, compte tenu de la rare mobilité sociale que l'on constate encore aujourd'hui dans ce que l'on dénomme les composantes économique, financière, militaire, ou politique du pays. En effet, sur le marché du travail, on retrouve, au long des générations, les mêmes familles associées aux mêmes emplois. Comme à l'époque du Moyen-Âge, aujourd'hui encore au Chili, les métiers se transmettent de père en fils. On ne peut oublier l'importance des inégalités sociales et économiques, parfaitement mise en lumière par les statistiques internationales.

De nos jours, le sens de toute action est purement individualiste, à l'opposé du caractère social et solidaire que nous souhaitions pour l'homme et la femme du monde de demain.

Nous les professeurs de l'ENA, nous étions des promoteurs enthousiastes de l'égalité, de l'idée qu'elle résulte de l'action de tous et en particulier des fonctionnaires qui ont un rôle exemplaire à jouer. Nous parcourions les différentes villes du pays pour porter ce message dans les services publics. Je pense en particulier à nos interventions à Racangua, Puerto Montt, Osorno.

Notre enseignement suscitait de la part des élèves une profonde reconnaissance. Je me souviens, notamment, de la démonstration d'affection que l'équipe de l'ENA avait reçue à Puerto Montt. L'Intendant nous invita à compléter notre programme de formation par quelques conférences à la mairie de Castro. Compte tenu de la très grande satisfaction exprimée par les fonctionnaires et les travailleurs du Secteur Nationalisé par rapport à notre travail pédagogique, l'Intendant, par un jour de pluie torrentielle, emmena tous les professeurs de l'ENA voir les « saltos de Petrohué⁷⁴ » et le lac de Todos los Santos.

Complètement trempés, nous réussîmes à nous abriter dans une cabane occupée par d'aimables personnes. Dans la salle principale, il y avait un poêle qui nous transforma en vapeur, au fil de l'agréable discussion avec nos hôtes. Et quand nos vêtements eurent séchés, nous nous rendîmes compte que ce lieu n'était pas cette cabane assez quelconque que nous avions aperçue au fin fond de la forêt épaisse, mais le Club radical de la région, et que les tables étaient garnies de nombreux plats typiques.

Nous ne pûmes nous attarder car nous devons retourner à Puerto Montt où nous attendaient nos élèves pour nous dire adieu. Tous installés autour d'une grande marmite posée à terre, sans distinction de rang social, avec comme seul pouvoir celui de la camaraderie et de la poésie, nous avons échangé sur les conséquences de notre volonté d'agir en faveur de la construction d'un Chili plus solidaire, plus juste, un pays où « *l'on ne manquerait de respect à personne, camarade !* ».

Tel était notre sentiment et, aujourd'hui, tout ceci me paraît quelque peu anecdotique.

⁷⁴ Chutes de la rivière Petrohué, site touristique très apprécié. (N. d. T.)

En même temps, je réalise que mon approche de *la mémoire historique* a été traditionnelle et a pris en compte, trop exclusivement, l'apport des élites ou les cas d'atteintes aux droits de l'homme. Je m'aperçois, maintenant, que ma propre mémoire historique existe, et qu'elle était enfouie en moi, comme si s'en souvenir aurait constitué un manquement aux normes de *clandestinité*. L'idée de Patricio Orellana de nous rassembler pour écrire le travail accompli par l'ENA rend justice à notre mémoire et la légitime, car il est important de la transmettre à nos descendants.

Nous étions convaincus d'avancer vers une relation homme – travail créative, partagée, inspirée. Nous avions foi dans un pays où les enfants grandiraient avec des chances égales de bien-être, sans crainte du futur, dans la liberté, avec du travail... et du lait de bonne qualité !

A l'ENA, nous étions assez idéalistes.

Je croyais que quelqu'un, du seul fait d'être un, ou une, *camarade* était une personne pleine de bonté et animée de bonnes intentions. J'avais 21, 22, 23 ans et Patricio Orellana, mon professeur de Planification et budget, me fit le cadeau de me juger capable d'enseigner. J'ai terminé mon rapport de fin d'études ; j'ai été reçue comme Administrateur et mon diplôme porte la date de juin 1972.

A cette époque, j'ai eu l'opportunité de croire, dur comme fer, que nous étions en train de créer une rupture historique dans la conscience sociale. Grâce à l'empreinte de Patricio Orellana, que ses amis et collaborateurs considéraient comme un *économiste artiste*, j'ai vécu cette expérience d'avoir la conviction profonde qu'avec les camarades de l'ENA, nous constituions un modeste maillon dans l'émergence d'un monde meilleur, celui de la solidarité.

Virginia Ramos Poseck
Santiago, Chili, Novembre 2011

LA FIN DE L'EXIL : LE BULLETIN DE L'ENA COMME SYMBOLE

María Cristina Uslenghi Rizzi de Castro

Je suis arrivée à Santiago du Chili le 13 janvier 1973. Jusqu'à aujourd'hui, je conserve précieusement une copie du tampon d'entrée au Chili depuis la frontière argentine. C'était un samedi, et j'ai marché en essayant de m'orienter avec un plan de cette ville que je ne connaissais pas. En traversant l'Alameda⁷⁵, j'ai aperçu, au milieu de la rue, une manifestation avec une multitude de personnes portant des drapeaux rouges. Ce défilé ressemblait à une fête populaire, joyeuse et bruyante. Je me suis assise sur le trottoir pour pleurer d'émotion. Cela faisait tellement de temps que je n'avais pas vu cela !

A Santiago, j'ai rencontré de nombreux uruguayens, brésiliens, latino-américains : exilés, fugitifs, persécutés, tous très investis et solidaires de l'espérance chilienne. Rapidement, j'ai commencé à travailler comme responsable de l'édition du *Bulletin de l'ENA*, dont le directeur était Patricio Orellana, appelé affectueusement *Pato*. Personnellement, j'accompagnais toujours ce surnom du qualificatif de *ronchon* car il me sermonnait constamment pour mes gros mots ou mes retards répétés.

Pour bien comprendre l'émotion que m'a procurée mon arrivée au Chili, ainsi que ma gratitude vis à vis du chaleureux accueil que m'a réservé l'ENA, il est nécessaire que j'explique d'où je venais et ce que j'avais du endurer jusqu'alors. A Montevideo, ma ville natale, je travaillais au Banco Popular depuis l'âge de 16 ans et j'étudiais l'économie. Dans mon pays, en Uruguay, j'ai été membre du Syndicat des employés de banque entre 1961 et 1969, année à partir de laquelle j'ai commencé à être poursuivie en raison de mon militantisme politique.

En janvier 1973, je suis partie au Chili, fuyant la situation de *liberté conditionnelle* dans laquelle je me trouvais depuis ma sortie de prison en décembre 1972. Je devrais plutôt dire des prisons, des caves, des cloaques, des enfers dans lesquels les *Forces conjointes* de répression m'avait jetée en tant que prisonnière politique depuis le 18 mai de la même année. Quelques jours auparavant, le 15 avril, l'Assemblée générale du Pouvoir législatif uruguayen avait approuvé la suspension des garanties individuelles et la déclaration de *l'état de guerre interne* dans tout le pays.

Cette date du 18 mai 1972 marque, dans l'histoire de l'Uruguay, une recrudescence sauvage de la répression qui culminera avec le coup d'Etat de juin 1973. Et c'est ce 18 mai que les tortionnaires de la DOPS⁷⁶ brésilienne me livrèrent aux *Forces conjointes* d'Uruguay, une des premières actions de ce qui fut connu par la suite, en Amérique latine, comme « *l'opération Condor* »⁷⁷.

Mais mes tourments avaient commencé bien avant, dans les prisons de la dictature militaire brésilienne. J'ai été prisonnière politique à Recife, Rio de Janeiro et Sao Paulo.

⁷⁵ Principale artère de Santiago. (N. d. T.)

⁷⁶ Police politique utilisée par la dictature brésilienne pour réprimer l'opposition ; responsable, avec l'armée, de la torture, la mort et la disparition de très nombreuses personnes. (N. d. T.)

⁷⁷ Nom donné à la campagne d'enlèvements, tortures et assassinats de militants de gauche, menée conjointement par les services de répression des dictatures militaires d'Amérique latine. (N. d. T.)

De nombreuses fois, j'ai dénoncé les tortures, et c'est pour cette raison, que je subissais, à nouveau, le supplice. Mon nom de jeune fille, María Cristina Uslenghi Rizzi, figure dans les registres des organisations de défense des droits de l'homme et dans les études issues des recherches effectuées au sein des archives, désormais disponibles, des forces brésiliennes de répression.

En 1973, à Santiago du Chili, et tout particulièrement à l'ENA, j'ai commencé à soigner les blessures de mon corps et de mon âme, au sein d'une société qui construisait l'égalité, et dans un travail où j'appartenais à un collectif d'êtres humains idéalistes, solidaires, généreux, impliqués, compétents. Mais vint le 11 septembre, et le coup d'Etat a emporté pour de nombreuses années l'espérance chilienne et latino-américaine.

Cela faisait des jours que la radio annonçait de la *tension* dans l'air. Peut-être est-ce pour cela que, le 11 septembre à l'ENA, il ne nous a pas fallu beaucoup de temps pour nous rendre compte qu'il s'agissait bien du coup d'Etat ? Presque sans parler, sous le commandement de notre cher *chef*, Patricio Orellana, nous avons parcouru les bureaux pour récupérer tous les documents qui auraient pu compromettre les travailleurs de l'ENA. C'est dans un grand feu, à la cuisine, que nous les avons brûlés.

Quand nous avons décidé de nous disperser, je suis partie à pied jusqu'à la rue Merced, où j'habitais. Il n'y avait plus de doute : les tanks disposés dans les rues étaient la preuve que le coup d'Etat réussissait. J'ai vu les bombes du général assassin Pinochet tomber sur le palais de la Moneda, à quelques mètres de la maison où je vivais avec mon compagnon brésilien. Lui, pendant le coup d'Etat, fut emprisonné au Stade Chili, puis au Stade National, et j'allais le revoir seulement à Paris en exil.

Après deux jours passés cloîtrée chez moi, je suis sortie pour tenter de retrouver mes amis de l'ENA. J'ai réussi à contacter les français Claire Ival et Arnaud, Bernard Burel et Danielle. Je ne peux même pas expliquer tout ce que ces *héros et héroïnes* firent pour moi et pour beaucoup d'étrangers qui, à coup sûr, allaient être les premiers persécutés compte tenu de ce qu'ils représentaient aux yeux des putschistes. En ce qui me concerne, ils m'aiderent à me réfugier dans l'ambassade de Finlande avec une amie brésilienne, enceinte de 9 mois, et qui accoucha de sa fille Renata à Buenos Aires le 2 octobre, deux jours après avoir quitté le Chili. Grâce à l'appui de l'ambassadeur de Finlande, je suis partie du Chili le 29 septembre 1973, pleine d'angoisse et avec le terrible sentiment d'une immense perte.

Je ne sais pas comment, JE NE ME SOUVIENS PAS, mais ce jour là, j'ai emmené avec moi, en exil, l'avant dernier exemplaire du *Bulletin de l'ENA*, le numéro 8, dont j'avais été l'éditrice. Dans le climat de terreur provoqué par le coup d'Etat, ce geste est totalement incompréhensible, à moins qu'une force supérieure l'ait voulu.



En France, nous avons vécu, au plus profond de nous-mêmes, l'exil du continent latino-américain. Dans la multitude d'exilés venus du Chili, tous les pays du Cône Sud étaient représentés. Sans espoir de revoir ma fille que j'avais laissée en Uruguay, j'ai mis mon fils au monde à Paris, et pendant longtemps, à l'instar de tous les enfants nés en exil, il fut un petit apatride : ni brésilien, ni uruguayen, encore moins français.

C'est seulement en décembre 1979 que j'ai pu retourner au Brésil, dans le cadre de la loi d'amnistie qui a annulé toutes les décisions prises à mon encontre par la Dictature.

J'ai vécu et travaillé dans la ville de Goiania comme analyste-systèmes jusqu'à novembre 2002, date à laquelle mon amie et compagne de cellule dans le pénitencier de Tiradentes⁷⁸, Dilma Rousseff, m'a demandé de rejoindre Brasilia pour faire partie de l'équipe de transition, lors de l'arrivée au pouvoir du président Lula. Aujourd'hui, je vis à Brasilia, et travaille au ministère de la Justice dans le gouvernement de la Présidente, qu'est devenue Dilma Rousseff.

Ce n'est qu'en janvier 1985 que j'ai pu retourner en Uruguay, quand, finalement, mon pays m'a remis un certificat d'abandon du mandat de recherche qui avait été lancé contre moi au niveau international. Ce fut seulement alors que mes trois enfants, Gaby âgée de 21 ans, Gregorio, 9 ans, et Luana, 2 ans, ont pu être ensemble pour la première fois et que les deux plus jeunes ont fait connaissance avec leurs grands-parents.

Je suis retournée au Chili en mars 2011, accompagnée de mon fils Gregorio qui, avec enthousiasme, s'emploie à étudier le processus historique de cet exil du continent latino-américain dont il a lui-même fait partie. Nous avons revu nos chers amis de l'ENA et devinez ce que nous avons emmené avec nous : LE BULLETIN DE L'ENA ! Nous désirions rencontrer ses auteurs et leur raconter tout ce que nous avons vécu durant notre long et douloureux exil. Nous avons pu également leur dire que nous avons choisi le lieu pour que ce symbole de l'ENA continue à être le témoin de ce que les nouvelles générations pourront construire, comme espace de libertés, et de droits de l'homme et des travailleurs latino-américains.

Dans le cadre des activités de la 52^{ème} Caravane de l'Amnistie, événement organisé en octobre 2011 à Foz de Iguazu par le ministère de la Justice, en collaboration avec l'Université de l'Intégration Latino Américaine (UNILA), deux exposés sur le gouvernement d'Allende étaient programmés. Le premier devait être présenté par notre très cher Patricio Orellana ; mais, malade, il n'a pas pu être présent. De façon brillante et motivante pour les professeurs et étudiants d'UNILA, Bernard Burel, en plus de sa propre conférence, est intervenu en lieu et place de Patricio Orellana.

Lors de cet événement, j'ai fait don à l'UNILA du *Bulletin de l'ENA* n°8, pour que l'Université l'expose dans un lieu prestigieux afin qu'il soit le symbole de « **LA FIN DE L'EXIL, pour qu'on n'oublie pas ce qui s'est passé et pour que cela ne se reproduise jamais plus.** ». Le *Bulletin* est désormais là-bas, attendant d'être complété par un exemplaire de ce merveilleux document sur l'histoire de l'ENA, apporté, espérons-le, par notre grand maître Patricio Orellana.

Dans l'espoir d'une prochaine rencontre. A bientôt !

María Cristina Uslenghi Rizzi de Castro
Brasilia, DF, Brésil, 30 octobre 2011

⁷⁸ situé dans l'état de Sao Paulo. (N. d. T.)

ANNEXE N°2 DOCUMENTS

1 Personnel

Salariés de l'ENA, par catégorie et type de contrat (Août 1970-Septembre 1973)

Type de contrat/ Catégorie	Titulaires (1)	Vacataires(2)	Détachés(3)	Total
Dirigeants et cadres	7	35	2	44
Administratifs	7	-	1	8
Auxiliaires	6	4	-	10
TOTAL	20	39	3	62

(1) Personnels titulaires entre 1970 et septembre 1973

(2) Personnels vacataires entre 1971 et septembre 1973

(3) Personnels d'autres administrations détachés temporairement à l'ENA

2 Bulletin et audiovisuels

Bulletin

De juin 1971 à juin 1973, l'ENA a publié 9 numéros.

Les derniers sont thématiques :

N° 6, septembre 1972, Participation

N° 7, décembre 1972, Bureaucratie et Participation

N° 8, mars 1973, La formation d'adultes

N° 9, juin 1973, Le secteur nationalisé

Liste incomplète des audiovisuels réalisés par l'ENA

- L'économie
- La libération de la Femme
- La Bureaucratie (deux versions)
- La Participation
- La Participation à LAN Chile
- Théorie de la connaissance
- La Commune de Paris
- La fleur de cuivre (conte de Marta Brunet)
- L'ENA : présentation de l'école
- Ode au bois (poème de Pablo Neruda)
- Les trois frères stupides (conte russe)
- Le géant égoïste (conte d'Oscar Wilde)
- L'histoire du mouvement ouvrier (auteurs inconnus, copie pour l'ENA)
- La concentration des entreprises (traduit du français, éd. Chroniques sociales)

3 Programme des cours

Administration : théorie et techniques (20 heures de cours)

- l'universalité de l'administration
- l'Administration et le Secteur Nationalisé
- l'évolution historique de l'Administration
- les principes de l'Administration
- l'administration traditionnelle et la *nouvelle administration*
- la planification
- l'organisation : concept
- organisation et méthodes : outils (organigrammes, diagrammes de flux...)
- la direction : encadrement, management, communication
- le contrôle : étapes, modalités, organes
- la coordination : processus, modalités
- la rationalisation de l'Administration

Gestion de personnel (20 heures de cours)

- les principes fondamentaux
- les éléments d'un système de gestion de personnel
- l'organisation de la gestion de personnel
- la gestion de personnel dans les entreprises du Secteur Nationalisé et des Services Publics traditionnels

Administration d'entreprise (20 heures de cours)

- l'entreprise : objectifs, classifications, le Secteur Nationalisé, le Plan
- l'administration : définition et étapes d'un processus administratif
- application aux fonctions de l'entreprise : personnel, production, vente, finances
- les finances : rôle et importance, liens avec les autres fonctions, outils financiers, comptabilité, budgets
- analyse de bilan : le bilan, reflet de la situation économique et financière de l'entreprise, analyse statique et dynamique

Budget par programmes (20 heures de cours)

- la planification : notions de base, systèmes, budgets
- les budgets traditionnels et les budgets par programmes
- le budget par programmes et l'appareil d'Etat
- la technique du budget par programmes

Programmation et gestion de projets (20 heures de cours)

- diagramme de Gantt et arborescences
- méthode du chemin critique
- graphiques à barres et diagrammes de flèches
- méthode PERT

Méthode d'organisation pour un travail efficace (OTE) (20 heures de cours)

- la structure administrative
- la direction : ses fonctions principales
- les objectifs dans l'Administration
- la méthode O T E : étapes
- la rationalisation
- l'automatisation

Sciences sociales (20 heures de cours)

- la théorie de la connaissance : méthodes
- la structure économique de la société
- les structures juridiques et politiques de la société
- les structures idéologiques de la société
- les classes sociales

Science politique (12 heures de cours)

- introduction à la Science politique
- les conflits sociaux dans la société chilienne
- la nature de l'Etat chilien
- les problèmes de la transition
- les formes de l'action politique
- l'organisation politique de la classe ouvrière

Les principes fondamentaux du Secteur Nationalisé (8 heures de cours)

- la société capitaliste : entreprises privées, entreprises publiques
- le Chili jusqu'en 1970 : les différents secteurs
- la formation du Secteur Nationalisé : motifs politiques et stratégiques, le socialisme démocratique en construction

Economie et planification (20 heures de cours)

- la production et la théorie de la valeur
- le cas chilien : un capitalisme dépendant ; conséquences
- la planification économique et sociale comme outil de changement
- la transition au socialisme
- la politique économique en 1971 et 1972

Participation (20 heures de cours)

- le concept de Participation : la participation dans le monde, expériences
- la Participation au Chili : l'accord CUT/Gouvernement ; expériences ; les organismes de participation dans l'entreprise
- le Secteur Nationalisé et le secteur mixte : Comités de vigilance du secteur privé
- la Participation hors de l'entreprise (Comités d'approvisionnement et de contrôle des prix, Comités de quartier, Conseils paysans...)
- la Participation et l'économie : la bataille de la production ; la planification
- les syndicats et les organismes de Participation
- les objectifs de la Participation

Le nombre d'heures indiqué pour chaque matière correspond aux programmes habituels mais peut être adapté en fonction de la durée totale de la formation.

LES AUTEURS

Alfonso Baraona Sotomayor. Chilien. Administrateur public. Stagiaire de l'IIAP de Paris. Secrétaire général de l'ENA. Professeur de l'Université du Chili. Auteur de plusieurs ouvrages sur le thème du développement personnel. Page web : www.realizacionpersonal.cl

Nery Barrientos Montes. Chilien. Economiste. Sociologue. M.A. Secrétaire général élu de l'ENA. Etudes de 3^{ème} cycle à l'Université de Binghamton, USA. Professeur à l'Université de l'Illinois, Chicago. Directeur adjoint du Chicago Transit Authority. Membre du Conseil exécutif du Free Chile Committee des Etats-Unis (siège à New York). Vice-président du Chicago Chile Committee. Président fondateur du Pablo Neruda Cultural Center, basé à Chicago et disposant d'antennes dans les principales villes des Etats-Unis.

Bernard Burel. Français. Economiste. Coopérant à l'ENA du Chili. A apporté son aide à diverses personnes poursuivies par la dictature de Pinochet. Fut menacé d'un procès et dut quitter le Chili. Maire adjoint de la commune de Massy. A travaillé au ministère de l'Economie et des Finances, exercé des fonctions de direction générale dans plusieurs collectivités territoriales, terminé sa carrière comme Directeur général de la « Cité de l'espace » à Toulouse. Retraité, investi dans les activités d'une association caritative.

Tarzan de Castro. Brésilien. Sociologue. Historien. Diplômé en France. Prisonnier politique sous la dictature militaire au Brésil. Réfugié au Chili jusqu'au coup d'Etat de 1973 puis en France jusqu'en 1979. Amnistié, retourne au Brésil. A été Député d'Etat et Député fédéral de l'Etat de Goias, Brésil, à partir de 1983. Rédacteur en chef de la revue *Hoje* (Goias, Brésil).

Nelly Fernandez Negrete. Bolivienne. Sociologue. Spécialiste en Sciences de l'éducation. Master français en Planification de l'éducation. Prisonnière politique en Bolivie. Réfugiée au Chili jusqu'au coup d'Etat de 1973, puis en France. Professeur d'université. Responsable du projet de développement Iskanwaya. Sénatrice de la République de Bolivie.

Claire Ival. Française. Economiste. Secrétaire permanente de la Confédération Française Démocratique du Travail. Experte sociale à la Commission européenne. Chargée d'études à la Fédération Nationale des Associations de Réinsertion Sociale. Retraitée, bénévole dans une organisation d'éducation populaire.

José Ignacio Jimenez. Colombien. Administrateur public, diplômé de l'ESAP de Colombie et de l'IIAP de Paris. Doctorat de l'Université de Paris I. Fonctionnaire des Nations Unies (UNCTAD) à Genève. Auteur d'essais et de livres sur l'économie du développement. Professeur d'université en Bolivie.

Patricio Orellana Vargas. Chilien. Administrateur public. Directeur de l'ENA. Professeur de l'Université du Chili et d'autres universités. Individual Study Fellow de l'Université du Sussex. Fonctionnaire des Nations Unies. A travaillé à la Vicaría de la Solidarité, à la FASIC et à la Commission chilienne des droits de l'homme, et édité la revue clandestine *Avance*. Auteur de plusieurs livres sur les droits de l'homme, l'administration et l'éthique. Page web : www.probidadenchile.cl

Virginia Ramos Poseck. Chilienne. Administrateur public. Maîtrise en Ethique et développement humain. Docteur en Etudes des sociétés latino-américaines. Professeur de l'Université Diego Portales et Alberto Hurtado.

María Cristina Uslenghi de Castro. Uruguayenne. Diplôme d'Analyse de systèmes de l'Institut des études économiques, sociales et techniques de l'organisation, Paris. Prisonnière politique en Uruguay et au Brésil. Réfugiée au Chili jusqu'au coup d'Etat de 1973, puis en France de 1973 à 1979. Amnistiée au Brésil, y retourne et y vit encore aujourd'hui. A été membre du cabinet du ministre des Mines et de l'Energie. Travaille actuellement au ministère de la Justice, à Brasilia.



Des travailleurs de l'ENA participent à une manifestation de soutien au gouvernement de l'Unité Populaire en mars 1973