

**Ni verticale, ni horizontale : la gouvernance communautaire au sein de la francophonie en situation minoritaire au Canada**  
**Neither vertical nor horizontal: Community Governance within the Francophone Minority in Canada**

Éric Forgues

Volume 12, Number 1, 2015

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1038873ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1038873ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Centre d'études en gouvernance de l'Université d'Ottawa

ISSN

1912-0362 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Forgues, É. (2015). Ni verticale, ni horizontale : la gouvernance communautaire au sein de la francophonie en situation minoritaire au Canada. *Revue Gouvernance / Governance Review*, 12(1). <https://doi.org/10.7202/1038873ar>

Article abstract

In this article, we are proposing a few avenues that will allow us to understand certain issues at hand relating to the current model of governance being put in place within the minority Francophone association community. To do this, we are following two paths for analysis: the coordination model of the action underlying the governance practices and the relationships between the Canadian federal government and the Francophone association community. Our assumption is as follows: with the current community governance within the Francophone association community, the state reserves the power under which it guides the coordination of Francophone organizations. Powersharing between the government and the Francophone organizations consists primarily of giving responsibilities to the organizations for managing community events. This causes a significant increase in administrative demands. However, increasingly, efforts are being made by the Francophone organizations to anchor governance in consultation, collaboration and deliberation practices among organizations and the minority Francophone community. Actually, the organizations themselves participate, for the most part, in the consultations and help set out the community development guidelines. Thus, our analysis enables us to interpret the idea that the governance is exercised horizontally, without necessarily concluding that it remains vertical. It is the subject of an ongoing negotiation between representatives of the federal government and the Francophone organizations.

# Ni verticale, ni horizontale : la gouvernance communautaire au sein de la francophonie en situation minoritaire au Canada

Par Éric Forgues

## Introduction

La gouvernance du milieu associatif francophone s'inscrit dans le cadre d'un nouveau modèle d'intervention gouvernementale favorisant la participation des acteurs de la société civile, et ce, dans plusieurs secteurs d'intervention, que ce soit au Canada ou à l'étranger. Pour certains auteurs, l'engouement que suscite le concept de gouvernance (Kohler-Koch et Rittberger 2006) va de pair avec une gestion publique renouvelée qu'ont adoptée plusieurs États occidentaux, à tel point que la gouvernance fondée sur la participation d'intervenants de la société civile ou du secteur privé semble devenir le nouveau paradigme de l'administration et des politiques publiques (Sorensen et Torfing 2005; Lévesque 2012).

Inspirés par des travaux réalisés par l'Alliance de recherche Les savoirs de la gouvernance communautaire et par des travaux antérieurs consacrés à la gouvernance, nous proposons ici quelques pistes qui permettront de saisir certains enjeux qui se posent à l'égard du mode de gouvernance qui se met en place au sein du milieu associatif francophone en situation minoritaire. Cette contribution paraît d'autant plus pertinente que la gouvernance semble caractériser désormais l'organisation d'une partie de plus en plus considérable des activités communautaires en milieu associatif francophone. Deux voies principales guideront notre réflexion : la première, le mode de coordination de l'action qui sous-tend les pratiques de gouvernance; la seconde, les rapports qui unissent l'État fédéral canadien au milieu associatif francophone.

À l'occasion de nos premières réflexions, nous verrons comment se conjuguent les exigences rationnelles étatiques et celles du milieu associatif dans un contexte de gouvernance où les représentants de l'État et du milieu associatif décident de travailler en partenariat. Dans la foulée de la seconde piste de réflexion, nous évaluerons la mesure dans laquelle la gouvernance repose sur un partenariat respectueux de l'autonomie des parties en cause, et nous nous demanderons s'il traduit une forme apparentée de domination.

## L'engouement pour la gouvernance

La gouvernance serait le produit de la complexité de nos sociétés selon Gilles Paquet (2009). Elle serait née, notamment, du besoin de trouver de nouveaux modes de coordination de l'action susceptibles de répondre à cette complexité, ainsi qu'à la dispersion des ressources, des pouvoirs et des informations. Cette recherche conduit à une remise en cause d'un *modus operandi*, à savoir une démarche centrée sur l'État qui garde seul la main sur le gouvernail. « Cette complexité commande la dispersion

organisationnelle et institutionnelle : l'affolement technique, économique, social et politique réclame de nouvelles formes de coordination plus éclatées parce que plus rapides, mieux adaptées, plus flexibles et plus innovatrices, et même une nouvelle façon de penser. En effet dans un tel monde, le centre ne peut plus tout contrôler. » (Paquet 2009 : 19).

Le recours à de nouveaux mécanismes de coordination de l'action consacre la fin de la centralisation de l'État et une porosité accrue entre le privé et le public : « La gouvernance implique donc un décloisonnement entre public et privé, mais aussi entre les différents niveaux (*international, régional, national, local*) » (Chevallier 2003).

Cependant, la gouvernance naîtrait non seulement de la complexité sociale croissante, mais également du fait qu'elle apparaît comme une solution aux limites bureaucratiques et financières de l'État dans la prise en charge des besoins sociaux. La gouvernance remplace le modèle d'intervention de l'État qui cherche à exercer *seul* la conduite des affaires publiques. « [L]'État n'est plus seul maître à bord; il est contraint, sur le plan externe comme sur le plan interne, de tenir compte de l'existence d'autres acteurs, qui sont amenés à participer, d'une manière ou d'une autre, dans un cadre formel ou de façon informelle, à la prise des décisions » (*Ibid.* : 207).

Favorisant la participation d'une pluralité de catégories d'acteurs, elle parvient de cette manière à concrétiser leurs aspirations puisque, dès les années 1970, des acteurs de la société civile mettent en cause l'approche bureaucratique, voire technocratique, de l'État-providence et revendiquent leur autonomie (Maheu 1983; Touraine 1984). À la fin des années 1960, « [l]es nouveaux acteurs sociaux expriment des demandes d'autonomie, de créativité et d'autogestion qui ne pourront être satisfaites dans le seul cadre [d'une] gouvernance assurée par le couple Marché-État » (Lévesque 2004 : 4). Or, l'État-providence s'est substitué à de larges pans de la société civile, dont maintes organisations prenaient en charge divers besoins sociaux : « En vue d'assurer un meilleur contrôle et un rapport direct sur les usagers des services collectifs, l'État-providence bureaucratique aurait travaillé à réduire le plus possible les intervenants de la société civile qui était considérée, au moins au départ, comme rétrograde » (*Ibid.* : 6).

L'État a ainsi contribué à la caducité des ressources sociales de la société civile et à l'élimination des ressorts de l'engagement social et des formes de solidarités sociales (*idem*). Les limites que rencontre l'État-providence pour satisfaire aux besoins sociaux, notamment en ce qui a trait aux ressources économiques ou à l'organisation bureaucratique des services, favorisent l'instauration d'un nouveau modèle fondé sur la société civile : « Cette reconfiguration de la gouvernance repose sur la reconnaissance de la société civile, la diversité des acteurs sociaux et le principe de la subsidiarité dans le cadre de compromis faisant appel à de nouvelles solidarités [...] » (Lévesque 2007 : 7; Giroux 2001).

Cependant, ce renouvellement nécessite la réactivation des solidarités de la société civile : « Si l'État-providence a entraîné une sorte de décapitalisation sociale de la société civile, sans le rechercher consciemment, nous devons maintenant réinvestir dans le capital social et faire appel à la société civile comme partenaire » (Paquet 1999; Lévesque 2004 : 6).

Pour les acteurs de la **société** civile, la possibilité de participer à l'action de l'État peut, à première vue, représenter une avancée par rapport au modèle précédent qui excluait leur participation à la prestation des services ou à la mise en œuvre des mesures gouvernementales.

Il apparaît opportun d'examiner les conditions de cette participation et, plus globalement, le passage d'une gouvernance verticale à un type de gouvernance qui prend appui sur la participation de plusieurs acteurs. Il convient de mettre en lumière certains enjeux qui découlent des pratiques de gouvernance. Nous le ferons en prenant le cas des communautés francophones en situation minoritaire (CFSM). Par l'intermédiaire des organismes de la société civile, celles-ci ont pris le virage de la gouvernance en participant de près à la mise en œuvre de politiques publiques visant leur développement et en mettant en œuvre des mécanismes de gouvernance communautaire afin de mieux coordonner leur action. Cela apparaît clairement dans deux initiatives que nous avons étudiées : les ententes de collaboration, jadis appelées ententes Canada-communauté, ainsi que dans les réseaux de développement économique et d'employabilité (RDÉE) que met en place le gouvernement fédéral pour assurer le développement communautaire (dans le cas des ententes de collaboration) et le développement économique (dans le cas des RDÉE). Ces mesures montrent bien la volonté du gouvernement de travailler en partenariat dans la mise en œuvre de ses programmes<sup>1</sup>. À titre illustratif, voici ce qu'on peut lire dans les ententes de collaboration conclues en 2011 entre Patrimoine canadien et les organismes porte-parole des CFSM : « Afin de remplir ce mandat que lui confère la LLO, Patrimoine canadien collabore avec de nombreux partenaires et s'est doté de divers mécanismes d'action complémentaire. Ces partenariats se sont notamment concrétisés sous la forme d'ententes en matière de services et d'éducation avec les provinces et territoires, de concertation entre les institutions fédérales et d'ententes de collaboration avec les représentants du secteur communautaire<sup>2</sup>. »

Plutôt que de présenter les résultats de nos analyses, ce que nous avons déjà fait ailleurs (Forgues 2012a, 2008, 2007), le présent article constitue une réflexion théorique à partir de nos travaux, incluant nos travaux plus récents menés dans le cadre de l'Alliance de recherche Les savoirs de la gouvernance communautaire que dirige Linda Cardinal à l'Université d'Ottawa (Forgues et Mouyabi Mampoumbou 2015; Forgues 2014). Nous voulons ainsi approfondir notre compréhension des enjeux qui se posent pour la société civile et, plus largement, les CFCM, et ce, dans le cadre de pratiques de gouvernance. Mais,

---

<sup>1</sup> La première entente Canada-communauté a été conclue à la fin de la décennie 1980 en Saskatchewan (Denis 1994), puis elle s'est étendue à l'ensemble de la francophonie dans les années 1990. Ce type d'entente vise à appuyer le développement des communautés de langues officielles en situation minoritaire. Quant au RDÉE, il entre en opération en 1998 dans l'ensemble des provinces et des territoires. Pour en savoir plus sur ces initiatives, voir Forgues (2007 et 2008).

<sup>2</sup> Patrimoine canadien (2011), *Entente de collaboration visant à favoriser le développement et l'épanouissement de la communauté francophone de l'Alberta*, <http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/pgm/lo-ol/entente-agreement/comm/ab/index-fra.cfm> (page consultée le 15 janvier 2014).

avant d'aborder ces enjeux, tentons d'abord de préciser le concept même de gouvernance qui a fait l'objet d'une vaste littérature.

### **Le concept de gouvernance**

Le recours au concept de gouvernance a pour objet d'englober des activités publiques, souvent entreprises par l'État, qui marquent un changement par rapport à la forme usuelle du gouvernement traditionnel<sup>3</sup>. Ce virage apparaît notamment dans le fait d'appuyer l'action publique sur la participation d'acteurs sociaux provenant tant du secteur marchand (privé) que communautaire (associatif, société civile). Pour Burlone et autres, la gouvernance est définie comme un « processus de décision qui renvoie : à la complexité accrue de l'environnement – lequel commande aux organisations de s'adapter et d'établir des liens entre entités gouvernementales et société civile (incluant le secteur privé); à la capacité relative des gouvernements à assurer une prestation de services à la fois efficiente et efficace; au partage du pouvoir entre décideurs politiques et fonctionnaires, entre les divers paliers gouvernementaux, entre État et société civile et entre organisations de mêmes niveaux; à l'utilisation de nouveaux mécanismes de prestation de services; et au contexte de confiance relative du public envers les politiciens et envers les administrateurs publics » (Burlone *et al.* 2008 : 131-132).

Ce passage nous permet de voir que la complexité est un facteur contextuel parmi d'autres qui favorise l'émergence de la gouvernance. Dans cette acception, elle s'entend donc d'une façon nouvelle de gouverner que rend nécessaire un environnement qui impose aux divers acteurs des exigences inédites ou inhabituelles.

Ce mode de gouvernance se distingue du gouvernement qui repose sur un système hiérarchique dans un cadre organisationnel le plus souvent homogène. « La nouvelle gouvernance cherche donc à dépasser à la fois les limites de la hiérarchie et celle du marché en faisant appel à une pluralité d'acteurs publics et privés, y compris ceux relevant de la société civile dont la mobilisation se fait à partir de la réciprocité et de la solidarité » (Lévesque 2007 : 9).

À la hiérarchie se substituerait un mode de coordination de l'action caractéristique de la logique des liens en réseaux. « Par conséquent, au schéma de l'autorité et du pouvoir hiérarchique, on préfère mettre en avant les modes de coordination qui reposent sur la confiance, la coopération, la participation, la négociation et la recherche de consensus face à une situation conflictuelle » (Baron 2003 : 333).

Le mode de décision devient en pareille pratique consensuel plutôt qu'autoritaire : « [...] les solutions consensuelles, reposant sur l'accord des différents acteurs, vont être systématiquement préférées aux formules de type autoritaire : les choix seront le résultat de négociations et de compromis, prenant en compte les points de vue des parties en présence;

---

<sup>3</sup> Nous écartons ici le concept de gouvernance corporative, organisationnelle ou institutionnelle qui se rapporte à la structure et aux pratiques de pouvoir au sein des entreprises ou d'autres types d'organismes.

renonçant à faire prévaloir ses vues, l'État accepte de discuter sur un pied d'égalité avec des partenaires, dans le cadre d'un processus d'élaboration collective » (Chevallier 2003 : 207). Manifestement, ce mode de coordination de l'action serait propre aux réseaux. Plusieurs auteurs caractérisent la gouvernance par le recours à une logique de réseau : « C'est bien la problématique du passage d'une structure hiérarchique du pouvoir à une structure de type réseau qui a justifié le recours à un nouveau terme, celui de gouvernance » (Baron 2003 : 334; voir aussi Crowley 2003).

Le concept de réseau, qui n'est pas sans évoquer celui de capital social, se distingue dans son application par des liens de réciprocité qui exigent la confiance entre les acteurs et qui favorisent l'action collective. « Les réseaux sont généralement caractérisés par des relations stables, non hiérarchiques où évoluent différents acteurs qui ont besoin d'être interdépendants pour agir. Ces acteurs partagent des intérêts communs au sujet des politiques et échangent des ressources afin de concrétiser leurs intérêts. Les acteurs considèrent que la coopération est le meilleur moyen pour arriver à leurs fins [...]. Les réseaux peuvent donc être considérés comme une forme alternative de gouvernance aux marchés ou à la hiérarchie, parce qu'ils permettent de fractionner la résolution de problèmes dans un sous-système d'acteurs spécialisés et compétents dans différents domaines d'activités et de ressources » (Burlone *et al.* 2008 : 132).

Cependant, nous pouvons penser, et nous le verrons, que la logique de fonctionnement en réseau se modifie sous l'influence de l'État, qui ne manque pas d'imposer un type de fonctionnement qui tend à la remettre en cause. Ainsi, si les réseaux constituent une ressource, voire un capital social, quels effets a sur ceux-ci l'exercice de la gouvernance dans un contexte où le partenariat avec l'État prend de l'importance?

Cette entrée en matière concernant la gouvernance nous permet de mettre en évidence trois de ses éléments constitutifs pertinents ici :

- 1) La gouvernance repose sur une pluralité d'acteurs qui proviennent de milieux divers (gouvernementaux, privés, société civile) et qui partagent certains intérêts propres à favoriser leur collaboration et leur participation à l'action publique.
- 2) La frontière entre le public et le privé (incluant le secteur communautaire) devient de ce fait poreuse.
- 3) La hiérarchie et le pouvoir n'assurent plus la coordination des actions des acteurs provenant de milieux différents et jouissant d'une certaine autonomie dans leur fonctionnement, cette coordination reposant désormais sur des rapports horizontaux suivant une logique de réseaux.

Examinons maintenant la façon dont se pose l'enjeu de la gouvernance des CFSM.

### **La gouvernance en contexte francophone minoritaire**

Si la gouvernance est née généralement de la complexité, ce phénomène demeure vrai pour les CFSM qui ont vu leur nombre d'organismes augmenter considérablement depuis les années 1970. Dans la décennie 1990, le gouvernement canadien opère un virage en prenant appui sur les organismes de la société civile dans ses interventions publiques (Aucoin

1995). Durant la même période, dans les mesures qu'il adoptera concernant les CFMS, le gouvernement se tournera aussi vers les organismes francophones pour mettre en œuvre ses politiques publiques découlant des obligations que lui impose la *Loi sur les langues officielles (LLO)*.

Ce tournant entrepris dans les années 1990 a fait l'objet de quelques études, dont les travaux pionniers de Cardinal et de ses collaborateurs, qui tracent le portrait des lieux de gouvernance des CFMS en lien avec l'État fédéral (Cardinal et Hudon 2001; Cardinal et Juillet 2002; Cardinal, Lang et Sauvé 2005, 2008). Nos propres travaux (Forgues 2007, 2008, 2012b) ont permis d'analyser les configurations des mécanismes de gouvernance implantés dans le cadre de deux programmes gouvernementaux : les ententes Canada-communautés et le Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE), tout en faisant apparaître des enjeux de légitimité de même que le type de rationalité qui sous-tend les pratiques de gouvernance. Plus récemment, une équipe dirigée par Linda Cardinal et dont nous étions membres a proposé d'examiner les innovations que les pratiques de gouvernance ont apportées.

Pour bien saisir les enjeux que pose la gouvernance des CFMS du point de vue notamment de ses effets sur le mode d'organisation des activités communautaires, nous croyons pertinent d'examiner brièvement les catégories analytiques que nous empruntons à Habermas (1987) afin de mettre en lumière le type de rationalité qui sous-tend les pratiques de gouvernance communautaire en milieu francophone minoritaire. Cela nous permettra de nuancer certains éléments de la littérature sur la gouvernance.

### **La rencontre de deux modes de rationalité de l'action**

Pour Habermas, tout mode de coordination de l'action devient systémique lorsqu'il s'appuie sur les médiums du pouvoir (organisation formelle comme l'État) ou de l'argent (marché), et il relève du monde vécu lorsqu'il prend appui sur des ententes intersubjectives rendues possibles par des activités de communication. L'activité de type systémique suit une rationalité instrumentale qui cherche à mettre en œuvre des « moyens » en vue de réaliser des « finalités » déterminées en édulcorant les exigences de l'entente intersubjective. Il s'agit d'une distinction analytique, nous dirions « idéaltypique », sachant que la réalité entremêle ces deux modalités de l'action.

Le monde vécu est assujéti à trois déterminants : la personnalité des acteurs, qui sont dotés de certaines compétences communicationnelles; l'arrière-plan culturel, qui est pourvu de réservoirs de significations et de valeurs; et l'arrière-plan social, qui établit des paramètres normatifs pour diriger l'action (Habermas 1987). Cette distinction est analytique, puisque dans la réalité, ces deux types de rationalité s'entremêlent à des degrés variables.

Les pratiques de gouvernance, par exemple, qui réunissent des intervenants venus aussi bien de la société civile que de l'État, créent un espace où se rencontrent ces deux types de rationalité. L'État adopte une rationalité de type systémique suivant un mode de coordination de l'action qui repose sur la règle et le pouvoir (*Ibid.*). Le milieu communautaire se compose d'un ensemble d'organismes qui, dans leur fonctionnement

interne, sont régis par une rationalité propre à ce secteur d'activités. Pour reprendre les catégories habermassiennes, les activités du milieu communautaire se coordonnent suivant des interactions qui se nouent à l'horizon du monde vécu, même si nous trouvons au sein des organismes des éléments relevant, au titre de leurs activités, d'un mode d'organisation systémique (bureaucratique et procédural). Les actions de la société civile se coordonnent à l'horizon du monde vécu dans le cadre de relations qui peuvent à la fois être asymétriques du point de vue du pouvoir détenu par les acteurs. Autrement dit, le sentiment d'appartenance, les relations personnelles, l'histoire partagée (la mémoire), le fait de former une communauté de destin, les positions qu'occupent les personnes dans la communauté, leurs personnalités, leurs valeurs, et ainsi de suite, déterminent le type de rationalité qui sous-tend leur agir et leur volonté de vivre ensemble.

En créant des mécanismes et des espaces de concertation, des lieux pour mieux coordonner leurs actions, des espaces de discussion pour débattre des orientations du développement éventuel de leurs communautés et des projets concrets susceptibles d'y contribuer en implantant le fait français dans divers secteurs d'activités, les organismes francophones vont peu à peu élaborer un mode de gouvernance communautaire à l'échelle tant canadienne – autour principalement de la Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) – que provinciale, autour des organismes porte-parole. Des mécanismes de gouvernance se mettent en place dans plusieurs secteurs d'activités, dont l'immigration, la santé, l'économie, la justice, l'éducation et la petite enfance.

Les projets entrepris dans ces secteurs d'activités sont généralement réalisés grâce au soutien des ministères concernés, tant au niveau fédéral que provincial (Cardinal et Juillet 2005). Le virage que prend l'État fédéral vers la gouvernance, en faisant reposer ses politiques publiques sur la participation des organismes francophones, met en évidence un mode de coordination systémique de l'action (celui de l'État) avec un mode de coordination davantage communicationnel (celui des sociétés civiles). Nous avons vu précédemment que la littérature à ce sujet montre que, dans un contexte de gouvernance, l'autorité cède sa place au consensus. Or, le consensus ne peut s'obtenir qu'à l'aide d'activités communicationnelles. Nous pouvons donc nous demander comment, dans un contexte de gouvernance communautaire francophone où représentants de l'État et de la société civile décident de travailler ensemble, se conjuguent les modes de rationalité (de type systémique ou communicationnel) de l'action.

Nos études antérieures consacrées aux ententes Canada-communautés et au RDÉE (Forgues 2007, 2008) montrent que les activités des organismes communautaires tendent à se formaliser davantage dans le cadre des projets de partenariat avec l'État. Depuis les années 2000, nous observons une rationalisation de type systémique des activités communautaires, puisqu'elles doivent désormais reposer sur une planification plus rigoureuse et sur un mode de gestion axé sur les résultats. Par exemple, les plans de développement globaux (PDG) des communautés francophones élaborés dans la foulée des ententes Canada-communautés



comportent des indicateurs de rendement afin de mesurer les progrès et d'apporter des changements au besoin<sup>4</sup>. L'élaboration de ces plans de développement exige l'élaboration d'une vision du développement, la définition des objectifs, le choix des moyens pour les réaliser et la précision des résultats escomptés. Pour le dire en termes habermassiens, en faisant ainsi l'objet d'une planification, nous assistons à une rationalisation instrumentale des activités communautaires.

Celle-ci accompagne une rationalisation des activités communautaires de type communicationnel, puisque les décisions prises à l'échelle communautaire doivent s'appuyer sur des exercices de consultations et de délibérations communautaires, entraînant par le fait même l'élaboration de mécanismes décisionnels jugés acceptables et légitimes pour les acteurs.

Dans le PDG de la communauté de Terre-Neuve-et-Labrador, à l'instar des PDG dans les autres provinces, il est dit que le « document se veut le reflet d'une grande concertation communautaire tenue lors du forum communautaire [...] Le nouveau Plan de développement global sera validé lors de l'AGA [...] et revu annuellement, afin de tenir compte de l'évolution de notre travail. »

Il importe de noter que les liens de partenariat entre l'État et les communautés, représentées par des organismes porte-parole, prennent aussi la forme d'une relation contractuelle. *L'Entente de collaboration visant à favoriser le développement et l'épanouissement de la communauté fransaskoise* prévoit ceci : « L'instrument légal est l'Accord de contribution par lequel Patrimoine canadien établit une relation contractuelle avec les organismes pour produire des livrables et atteindre des résultats attendus<sup>5</sup>. » L'entente précise les conditions de travail en partenariat entre l'État et les CFMS. Elle décrit les structures de gouvernance mises en place pour assurer le travail partenarial, et prévoit la création d'une table de concertation réunissant des représentants de l'État et de la communauté afin de servir d'interface entre les milieux communautaires et gouvernementaux. D'un côté, les représentants de la communauté font connaître les enjeux et les besoins de la communauté, et, de l'autre, les représentants de l'État ont pour tâche d'arrimer les programmes gouvernementaux aux besoins de la communauté.

Il convient de souligner que le partenariat communautés-État s'établit dans le cadre de rapports de pouvoir asymétriques. En tant que principal bailleur de fonds, l'État est bien placé pour dicter aux organismes intéressés les conditions qu'ils doivent respecter s'ils entendent bénéficier de son financement. Les projets doivent s'inscrire dans les priorités

---

<sup>4</sup> Voir, par exemple, le *Plan de développement global de la communauté francophone de Terre-Neuve-et-Labrador* de 2009 à 2014, [http://www.francoatl.ca/FichiersUpload/Documents/20090427PDG\\_Communaute\\_framcophone\\_TNL\\_2009\\_2014\\_Fr.pdf](http://www.francoatl.ca/FichiersUpload/Documents/20090427PDG_Communaute_framcophone_TNL_2009_2014_Fr.pdf) (page consultée le 9 mars 2013).

<sup>5</sup> <http://www.pch.gc.ca/pgm/lo-ol/entente-agreement/comm/sk/index-fra.cfm> (page consultée le 16 avril 2013).

fixées par le gouvernement qui peut dès lors influencer à sa guise l'orientation du développement communautaire en décidant de financer ou non tels projets, tels organismes ou tels secteurs d'activités.

Les embûches que l'organisme porte-parole de la communauté franco-ontarienne, l'Association canadienne-française de l'Ontario (ACFO), a rencontrées dans la décennie 2000, illustrent le rôle que peut exercer le gouvernement dans la gouvernance communautaire en contexte minoritaire. Ses difficultés financières au début des années 2000 résultant des délais ou des réductions significatives du financement de Patrimoine canadien mettent en péril son existence de même que celle des ACFO régionaux, qui doivent parfois fermer leurs portes temporairement ou définitivement (Paquette-Legault 2003; Société Radio-Canada Ottawa 2006). Patrimoine canadien recommande aux organismes de diversifier leur financement et de cesser de dépendre entièrement du gouvernement fédéral (Guérin 2002; Société Radio-Canada Ontario 2006). Il commande une étude qui proposera à l'ACFO de se restructurer afin d'être plus inclusive et plus représentative de la communauté franco-ontarienne. Le changement radical se traduit par la fusion de l'ACFO et de la Direction Entente Canada-communauté Ontario (DECCO)<sup>6</sup> au sein de la nouvelle structure, appelée désormais l'Assemblée de la francophonie de l'Ontario (AFO). On perçoit nettement l'influence du gouvernement fédéral dans cette restructuration, alors que l'Ontario était la seule province dont l'organisme porte-parole ne gérait pas l'entente Canada-communauté. « Comme le ministère du Patrimoine canadien a provoqué la fusion des organismes qui se sont regroupés sous la nouvelle bannière, lui aussi a sa propre obligation de livrer la marchandise, c'est-à-dire les dollars nécessaires à la mise en œuvre de l'AFO » (Bergeron 2005). À l'époque, le président de l'ACFO de Prescott et Russell affirme : « La DECCO, un organisme de gestion d'octrois sous la tutelle de Patrimoine canadien, va prendre la relève de l'ACFO provinciale! Quelle perspective en vue! Ils ont gagné leur combat contre l'ACFO, à coup de détermination et de persévérance » (Poirier 2004). Joseph Yvon Thériault voit dans l'organisme résultant de cette restructuration « [...] un simple organisme de concertation entre intérêts divergents, avec un mandat de 'représentation politique', c'est-à-dire essentiellement de lobby auprès des gouvernements – et non de représentants de la communauté » (Thériault 2005 : 16). Reprenant la distinction weberienne entre institution et organisation, cette restructuration illustre, selon lui, le refus des dirigeants de la communauté franco-ontarienne à se doter d'« institutions » qui se voueraient à une mission communautaire qui les transcende, afin d'opter pour des « organisations » qui se préoccupent d'abord de leur survie dans un environnement changeant, subissant notamment l'influence de l'État.

Ainsi, la gouvernance des CFSM semble résulter d'une négociation, voire de rapports de force, entre les représentants des communautés et ceux de l'État, et ce, dans un contexte où ces derniers ont de la difficulté à se défaire d'une culture de gestion verticale de l'action (Cardinal et Hudon 2001). Cette influence étatique marque également au fer rouge la gestion courante des activités des organismes qui bénéficient de son financement. Nous

---

<sup>6</sup> La DECCO avait reçu le mandat de gérer l'Entente Canada-communauté Ontario avec Patrimoine canadien.

l'avons mentionné, le gouvernement impose un modèle de gestion fondé sur les résultats dans le cadre duquel on resserre la planification des activités. Ce modèle de gestion forme l'assise de la nouvelle gestion publique (Cardinal, Lang et Sauvé 2005; Emery 2005; Forgues 2007). Les échéanciers de mise en œuvre des projets doivent être fidèlement respectés. Tout changement survenu par rapport aux prévisions figurant dans la planification doit être justifié auprès du bailleur de fonds.

### Un partenariat bancal

La mise en place de mécanismes de gouvernance a incité les organismes provinciaux et nationaux à travailler plus étroitement ensemble (Cardinal et Hudon 2001). La collaboration est de mise, non seulement pour faciliter la prise de décision collective à l'égard des orientations du développement, mais également pour faire avancer et réaliser certains projets communautaires. Elle l'est aussi pour mieux coordonner les efforts de chacun dans un contexte où se multiplient les organismes et où leurs activités se spécialisent. Citons en exemple la *Table de concertation à la petite enfance*, issue de la *Table nationale en éducation*, qui réunit plusieurs organismes dédiés au développement de services destinés à la petite enfance. La *Table de concertation à la petite enfance* vise à assurer une meilleure coordination des efforts de chacun au moyen du partage de l'information et de la prévention des doublons<sup>7</sup>. Ce même type de fonction est assumée par le *Forum de concertation des organismes acadiens du Nouveau-Brunswick*, « mécanisme selon lequel ses membres se réunissent pour délibérer et se concerter sur les enjeux propres à la communauté acadienne<sup>8</sup> ».

La gouvernance favorise la collaboration inter-organisationnelle, mise sur les réseaux des communautés, et reflète leur complexité croissante (Forgues 2014). Ainsi, la rationalité qui préside les pratiques de gouvernance intègre des éléments des réseaux que forment les organismes communautaires. Toutefois, il faut nuancer cette affirmation, car si la gouvernance s'appuie sur les réseaux, leur logique particulière ne s'impose aucunement aux partenaires gouvernementaux. On ne peut pas considérer les représentants de l'État comme des « membres » des réseaux au même titre que les acteurs communautaires. De par leur appartenance à l'appareil étatique, ils obéissent à d'autres exigences que celles qui sont propres aux réseaux. Par exemple, s'agissant du mode de fonctionnement de l'État, lequel s'inspire d'une rationalité systémique, ce n'est pas la confiance ou le fait d'appartenir au même réseau qui motive l'État à travailler avec tel ou tel organisme. En principe, ce sont plutôt des motifs rationnels, ou même des motifs politiques qui détermineront si l'État peut conclure une entente formelle avec un organisme. Ainsi, les normes de réciprocité ou la confiance qui prévalent dans le cadre des réseaux ne peuvent contraindre les représentants de l'État à agir dans un sens ou dans l'autre. Les réseaux se présentent comme un capital social, une ressource mobilisée par l'État en vue de réaliser ses objectifs dans le cadre de

---

<sup>7</sup> Voir cette page Web pour un complément d'information : [http://cnpf.ca/index.cfm?Voir=sections&Id=14830&M=3641&Repertoire\\_No-1007459830](http://cnpf.ca/index.cfm?Voir=sections&Id=14830&M=3641&Repertoire_No-1007459830) (page consultée le 9 mars 2013).

<sup>8</sup> En ligne à <http://www.sanb.ca/forum-des-organismes.aspx>.

son action publique. Les représentants de l'État ne deviennent pas des membres des réseaux : ils conservent une distance par rapport à eux. Leur mission consiste à s'assurer que les activités communautaires qu'ils appuient sont conformes aux objectifs de leur ministère et des programmes qui les financent, tout en respectant les exigences de la gestion axée sur les résultats.

Nous partageons à ce titre les analyses de Carey Doberstein (2013 : 3), qui montrent que dans le contexte canadien, la gouvernance ne relève pas du type réseau puisqu'une politique forte maintient des exigences de reddition de compte et de légitimité démocratique : « Le concept de métagouvernance aide à concilier les demandes légitimes voulant que le changement sociétal signifie que le gouvernement doit de plus en plus gouverner par l'intermédiaire de réseaux, avec les demandes tout aussi légitimes que les gouvernements canadiens ne gouvernent pas essentiellement par des mécanismes de gouvernance en réseaux, en captant une volonté croissante de l'État à s'engager avec les partenaires de la société civile dans l'élaboration des politiques et leur mise en œuvre, tout en préservant les principes traditionnels de Westminster concernant la responsabilité et la légitimité démocratique. Autrement dit, s'il y a peu, si tant est qu'il y en ait, d'exemples « purs » de gouvernance en réseaux au Canada, il existe plusieurs moyens par lesquels l'État a délégué certaines décisions à des réseaux constitués d'acteurs publics et privés (pour des avantages en termes d'efficacité, d'équité et d'inclusion), tout en maintenant, en arrière-plan, une hiérarchie afin de s'assurer qu'une compréhension traditionnelle de la reddition de comptes soit conservée » (notre traduction).

Voici la raison pour laquelle la rencontre de ces deux logiques d'action, celle de l'État et celle de la société civile, peut constituer des sources de tension et engendrer quelques écarts quant aux attentes des parties prenantes.

Ainsi, quand son intervention prend appui sur les réseaux communautaires, l'État procède au regard d'une rationalité qui tend à marginaliser les mondes vécus des communautés avec lesquelles il travaille, tout en demeurant à l'extérieur des horizons de sens et des systèmes normatifs communautaires. Il entre ainsi en relation avec les organismes de la société civile suivant une rationalité qui tend à être instrumentale et en conformité avec des exigences administratives visant la réalisation des objectifs et le respect de la procédure de reddition de compte.

Les conditions sont ainsi réunies pour que se produise une « colonisation du monde vécu » par les exigences systémiques de l'État (Habermas 1987 : 404), de telle sorte que la coordination des actions des milieux communautaires francophones en vient à éluder de plus en plus les exigences de l'entente intersubjective. Celle-ci se produit dans un contexte de partage de pouvoir asymétrique entre l'État et les organismes communautaires, ces derniers devant se plier à des exigences bureaucratiques de l'État pour bénéficier de son financement. Cette asymétrie entre l'État et les sociétés civiles francophones s'observe, notamment, dans leur organisation et même dans leur représentation, qui tend à se mouler aux « catégories des enveloppes budgétaires octroyées par Patrimoine canadien » (Thériault 2007 : 235) – et par d'autres ministères, ajouterions-nous.

L'emprise financière qu'exerce l'État canadien sur la société civile francophone en milieu minoritaire, de même que sa position extérieure à l'égard de celle-ci, lui permettent ainsi d'encadrer et d'orienter l'organisation de la société civile d'après une rationalité administrative interne. Par exemple, l'État finance les organismes dits « performants », qui produisent les résultats prévus dans le respect des échéanciers et ceux qui gèrent bien leurs fonds, ou refusent de financer des organismes dont les mandats sont semblables. Ce rapport d'extériorité et sa position lui offrent une vue d'ensemble qui lui permet d'orienter l'organisation des CFSM suivant une rationalité de plus en plus axée sur des critères de rendement.

L'un des risques qui guettent les sociétés civiles francophones est l'instrumentalisation des organismes par l'État, qui deviendraient ainsi des organismes prestataires de ses services. La gouvernance communautaire affiche néanmoins quelques avancées en matière de capacité des organismes à prendre en charge leur développement, puisqu'ils peuvent élaborer des plans de développement communautaire avec le concours des citoyens dans des espaces de discussions prévus à cette fin. Mais l'arrimage entre la vision du gouvernement et celle des communautés reste difficile comme le montre la *Feuille de route pour la dualité linguistique* élaborée en 2008 sur la base de consultations privées menées par un consultant engagé par le gouvernement, alors qu'en 2007, le Sommet des communautés francophones et acadiennes, fort de larges consultations et ayant réuni près de 700 personnes, avait permis d'élaborer un Plan stratégique communautaire en 2008 (Gouvernement canadien 2008; FCFA 2008)<sup>9</sup>. Cet exemple montre que le partenariat entre l'État et les organismes francophones ne débouche pas toujours sur une coordination concertée des activités de consultations et de planifications, même en ce qui concerne le développement des CFSM.

Le partenariat entre les organismes francophones et l'État conduit à une forme de gouvernance asymétrique dans laquelle les organismes sont dépourvus de l'autonomie nécessaire pour décider de l'essor futur de leur communauté. Par ailleurs, le partenariat recèle un encadrement des organismes par l'État qui tend à les éloigner de la population, si bien que la gouvernance des organismes francophones s'appuie faiblement sur la participation des citoyens (Landry, Forgues et Traisnel 2010). Nous observons le creusement d'un fossé entre les organismes et les populations francophones, l'enjeu de la mobilisation des citoyens restant entier (Forgues 2014). En témoignent les difficultés des organismes à mobiliser les citoyens pour qu'ils participent aux activités organisées pour eux. Au Nouveau-Brunswick, on a créé un forum de la participation citoyenne, mais force est d'admettre que la difficulté de susciter cette participation est réelle (Société de l'Acadie du Nouveau-Brunswick 2012 : 5).

Ainsi, la gouvernance communautaire donnerait lieu à une rationalisation systémique et communicationnelle des activités communautaires, vu les exigences organisationnelles de

---

<sup>9</sup> Depuis 2003, le gouvernement fédéral élabore des plans d'action quinquennaux qui présentent les grandes lignes de son intervention au sein des CLOSM.

l'État qui pèsent lourd en la matière sur l'organisation communautaire, au point de la structurer selon les catégories organisationnelles de l'État, favorisant de la sorte la fragmentation des activités communautaires autour de centres (comme les forums ou les assemblées communautaires) qui peinent pour les coordonner. Au bout du compte, c'est la capacité d'institutionnalisation des CFSM qui est en jeu.

### La fragmentation de la société civile francophone en contexte minoritaire

Cette faible capacité institutionnelle s'observe dans la dévolution de certaines responsabilités de l'État aux CFSM, qui se limite essentiellement à des responsabilités en matière de gestion et d'organisation des activités communautaires. Autrement dit, alors qu'en dernière analyse, l'État conserve le pouvoir de définir des *finalités* pour les CFSM, celles-ci héritent du pouvoir de définir et de mettre en œuvre les *moyens* de les atteindre, ce qui se traduit par un déclin du pouvoir d'institutionnalisation des CFSM à la faveur d'une capacité organisationnelle : « L'organisation au contraire [de l'institution], toute centrée sur sa reproduction comme système, est largement ouverte aux signaux qui lui proviennent de son environnement extérieur, signaux qu'elle doit continuellement interpréter, digérer, dans un continuel processus d'ajustement » (Thériault 2005 : 11).

Selon une logique organisationnelle, les organismes francophones sont réduits à s'adapter aux changements environnementaux et aux nouvelles directions que prennent les pouvoirs en place afin de saisir les occasions favorables en empruntant le discours même des dirigeants et en adoptant leur vision politique.

Ainsi, comme nous venons de le voir, malgré les nombreuses consultations que mènent les communautés et malgré les discussions continues entre les représentants des organismes francophones et l'État, celui-ci a les coudées franches pour imposer sa vision du développement des CFSM et pour inciter les organismes les représentant à définir leurs activités en fonction de ses propres priorités. Toutefois, cette faible capacité institutionnelle des CFSM n'est pas incompatible avec la mise en place de mécanismes de gouvernance qui sont censés favoriser la participation des acteurs francophones à la mise en œuvre des politiques. En fait, à lire certaines analyses (voir, notamment, les contributions de Paquet 2009), la gouvernance exercerait une fonction avant tout adaptatrice face à la complexité. Les organismes en sont réduits à s'adapter à un environnement complexe et changeant. « Cette *révolution dispersive* a amené les organisations privées, publiques et sociales à s'ajuster en effectuant une désintégration des arrangements existants et des quasi-réintégrations selon des *patterns* plus diffus [...] » (Paquet 2009 : 19).

La fragmentation d'un centre à partir duquel s'exercerait le pouvoir caractérise la gouvernance. Ainsi conçue, elle consacre le déclin de la capacité de la société à orienter démocratiquement son développement. Nous observons au sein des CFSM que les mécanismes de gouvernance se multiplient dans plusieurs secteurs d'activités en faisant intervenir divers acteurs. Les initiatives se développent d'une façon relativement indépendante les unes des autres, et par rapport à l'espace public. La consécration d'un tel modèle de gouvernance marque la fin du politique, au sens où elle répond avant tout à des impératifs administratifs plutôt que démocratiques. Les exigences de légitimité de

L'exercice de la gouvernance se pose surtout quant à l'efficacité et à la bonne gestion, la plupart des décisions étant prises indépendamment de tout débat public suscitant l'engagement de la population.

Ce pouvoir de gestion repose sur l'intégration des organismes francophones et leur instrumentalisation dans la réalisation des objectifs de l'État qui tend à les réduire à des organismes prestataires de services. Leur reconnaissance, qui se concrétise notamment par leur financement étatique, dépend ainsi de leur contribution à l'atteinte des objectifs fixés par l'État en matière linguistique. Certes, de façon générale, l'objectif de l'intervention de l'État en matière de langue officielle rejoint les intérêts des acteurs francophones. L'intervention de l'État doit assurer le développement et l'épanouissement des communautés francophones. C'est dans les sous-objectifs et dans les actions concrètes devant être menées pour les atteindre que nous observons des écarts entre la vision des acteurs francophones et celle du gouvernement.

Le compromis auquel consentent les groupes communautaires francophones consiste à accepter de participer à la mise en œuvre des projets qui font suite aux obligations de l'État fédéral en matière de langues officielles en adoptant les normes de gestion qui en émanent (Forgues 2007).

Le risque de fragmentation est réel, et engendre le besoin d'assurer une coordination des actions et des projets communautaires. À cette fin, plusieurs mécanismes de concertation sont instaurés. À l'échelle nationale par exemple, le Forum des leaders est créé dans la foulée du Sommet des communautés francophones et acadienne en 2007 afin de coordonner les actions communautaires de mise en œuvre du Plan stratégique communautaire né du Sommet. Les tables ou les forums de concertation dans les provinces assument aussi cette fonction, ils offrent des espaces pour définir les orientations du développement communautaire francophone. Or, malgré l'existence de ces mécanismes de concertation, chaque initiative de gouvernance peut s'élaborer librement, de façon relativement indépendante, en réunissant les parties prenantes dans un secteur donné. Il reste difficile d'avoir une vue d'ensemble des initiatives de gouvernance communautaire. Ce que conclut Thériault de sa lecture des expériences de gouvernance ailleurs s'applique à la situation des CFMS. Selon lui, nous assistons à un « éclatement des lieux de décisions politiques dans des organismes en continuel mouvement, rendant ainsi plus difficile la lecture d'ensemble du processus » (Thériault 2006-2007 : 93).

Métaphoriquement, le défi de la gouvernance ne consiste pas seulement à coordonner plusieurs mains qui tiennent le gouvernail, mais aussi à coordonner plusieurs gouvernails. Comment s'assurer que l'ensemble des initiatives reflète une vision commune du développement communautaire et, de surcroît, tende vers l'intérêt public, si chacune demeure libre de se développer de façon relativement indépendante?

Vu la proximité des organismes avec l'État et leur faible ancrage dans les populations francophones, nous avons qualifié ce modèle de gouvernance néo-corporatiste (Forgues 2007) à la suite de Denis (1994), qui avait analysé la première entente Canada-communauté en Saskatchewan à la fin des années 1980.

### L'intériorisation des règles du jeu

Pareille gouvernance s'exerce dans un cadre où les organismes participent à la mise en œuvre des politiques publiques visant à appuyer leur développement et leur épanouissement (Forgues 2012b). Alors qu'elle est apparue comme une réponse aux aspirations des acteurs francophones de prendre en charge leur développement, cette participation donne un libre accès à des contrôles administratifs qui enserrent de plus en plus l'organisation des activités communautaires dans la rationalité bureaucratique de l'État, ainsi qu'à une influence grandissante de ce dernier sur l'orientation que prend le développement des CFSM.

Les normes de la gestion axée sur les résultats sont apprises et intériorisées par les organismes francophones. Des formations ont été offertes par le gouvernement pour apprendre à gérer selon ces normes de gestion (Forgues 2007). Elles apparaissent comme légitimes aux yeux des organismes, car elles font partie d'un processus de reddition de compte qui est attendu par l'État et par la population qui exige une utilisation judicieuse et responsable des fonds publics.

La gouvernance dite horizontale favorise un mode de contrôle administratif beaucoup plus étroit des activités communautaires, contrôle qui est de fait facilité par l'intériorisation des normes de gestion gouvernementales à laquelle procèdent les organismes francophones. « L'internalisation offrirait alors la forme la plus stable d'un régime, car la coercition n'y est pas nécessaire, les valeurs et les croyances offrant une base à partir de laquelle les acteurs agissent 'volontairement' et d'emblée » (Bethoux et La Branche 2010).

Ce mode de régulation à distance repose sur des mécanismes d'orientation *ex ante* (permettant à l'administration d'inciter les acteurs à agir de façon déterminée) et *ex post* (lui permettant d'évaluer l'atteinte des résultats), explique Sibille (2011).

L'acceptation et l'intériorisation des règles du jeu se justifient et se motivent par l'objectif que partagent les organismes francophones visant à appuyer le développement des communautés en situation minoritaire. Tant que les projets et les activités que finance l'État contribuent à la vitalité des CFSM, les organismes acceptent de se plier aux contraintes administratives, et ce, même si le gouvernement n'accorde pas toujours son appui à ce qui leur semble prioritaire.

Le dossier de la petite enfance, qui rallie plusieurs organismes francophones, est un exemple de dossier prioritaire qui ne reçoit pas du gouvernement canadien le soutien qu'il mérite. Plusieurs intervenants ont pourtant souligné l'importance de la petite enfance dans le cadre des consultations préalables à l'élaboration de la *Feuille de route pour les langues officielles du Canada 2013-2018 : éducation, immigration, communautés*, ce rapport n'y a pas accordé l'importance espérée (Gouvernement du Canada 2013). L'autorité fédérale avance que ce dossier relève des compétences provinciales. Or, il est à noter que, même si le domaine de la santé relève des compétences partagées des gouvernements provinciaux, le gouvernement fédéral appuie les efforts déployés au sein des CFSM pour favoriser un meilleur accès à des services de santé en français. Le même constat peut s'établir dans le



cas de l'appui à la production de données pertinentes et à la recherche sur les communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM), qui avaient été jugées importantes lors de ces mêmes consultations par un ensemble considérable d'organismes (Forgues 2012a)<sup>10</sup>.

Le partenariat entre l'État et les organismes francophones tend à favoriser un repositionnement des organismes en faveur de stratégies qui se veulent pragmatiques, à l'aide desquelles ils peuvent se présenter comme des partenaires qui apportent des solutions à des problématiques retenues par le gouvernement ou les communautés. Pour plusieurs organismes, l'ère des revendications et des conflits est révolue. Il faut désormais passer à une démarche qui se veut constructive. Ceux-ci adoptent les discours des « décideurs » et s'efforcent de comprendre leur vision et leurs perceptions des réalités sociales pour amorcer un dialogue avec eux dans un rapport qui se veut le moins conflictuel et le plus consensuel possible. Certains groupes créés récemment<sup>11</sup> se présentent ainsi comme des organismes qui travaillent pour la communauté, de concert avec l'État, et qui assument ainsi un rôle de relai dans la réalisation des projets communautaires. Les dirigeants de la Société santé en français ne manquent pas de le rappeler : « La Société croit qu'il faut trouver l'espace francophone dans le système anglophone et se veut 'une partie de la solution et non pas une épine dans le pied de Santé Canada'. Messieurs Boudreau et Schofield ont expliqué que la Société n'a pas un rôle de revendication politique, mais plutôt un rôle de concertation » (Sivret 2003).

En ce qui concerne le Consortium national de formation en santé (CNFS), Cardinal, Champagne et Eddie (2013 : 10) notent que « le CNFS s'est doté d'un modèle de gouvernance qu'il présente comme étant « apolitique », neutre et axé sur l'offre de services de nature publique. » Ces organismes entendent se distinguer des organismes revendicateurs, même s'ils reconnaissent la pertinence des activités de tels organismes dans la société civile.

Nous assistons à une répartition du travail entre des organismes de revendication et des organismes de services, mais il y a lieu de craindre que les organismes de revendications soient appelés à choisir entre deux maux : ou bien demeurer essentiellement revendicateurs et courir le risque d'affaiblir leur poids dans la société civile par la diminution de leur financement, ou bien assumer des fonctions de services et conserver ainsi un certain poids dans la société civile, mais courir le risque de fragiliser leur position de défenseurs des droits linguistiques.

---

<sup>10</sup> Les CLOSM désignent les communautés francophones en dehors du Québec et la communauté anglophone au Québec. Ce sont ces groupes linguistiques qui font l'objet d'une intervention de l'État fédéral dans le cadre de la *Loi sur les langues officielles*.

<sup>11</sup> Par exemple, le Consortium national de formation en santé (CNFS), le Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE) ou la Société santé en français (SSF).

En ce sens, la gouvernance privilégie le discours sur l'innovation en favorisant l'élaboration de savoir-faire, la recherche de solution, l'acquisition de compétences organisationnelles et la construction d'un discours qui cadre bien avec celui des décideurs. On quitte l'ère de la contestation et de la revendication pour entrer dans celle de la planification, de la mise en œuvre de projets, de la gestion et de la reddition de compte.

Ce que nous avons qualifié de « compromis linguistique » caractérise le régime linguistique actuel qui prend appui sur une participation plus active des organismes à la mise en œuvre de politiques visant le développement et l'épanouissement des CLOSM, de même que sur leur intégration accrue à la logique de l'État, entraînant une rationalisation des activités communautaires se fondant sur des exigences d'efficacité, d'efficacités et de reddition de compte (Forgues 2007).

Est-ce un mouvement inévitable et souhaitable, comme le pense par exemple Gilles Paquet? Le passage à la gouvernance exige-t-il de mettre aux oubliettes le projet démocratique et de le remplacer par un projet social d'adaptation à un environnement changeant et complexe qui passe par un processus d'apprentissage et d'expérimentation continu (Paquet 2009, 2010)? Cette vision systémique du social tend à éluder ou à écarter la question du politique et à qualifier de « mirage » le projet démocratique de la société, réduisant de ce fait la gouvernance à une fonction de gestion et de coordination de l'action. L'État apparaît comme un animateur, un partenaire comme les autres, qui, étant à la recherche de solutions, accepte de partager à cette fin ressources, informations et pouvoir. Le pouvoir est diffus, distribué parmi une myriade d'acteurs qui contribuent à la reproduction d'un système social en participant activement à la recherche de solutions par essais et erreurs. Toutefois, l'analyse fait apparaître que l'État n'est pas un partenaire comme les autres : il continue d'exercer son pouvoir en vue de veiller à l'orientation que doit emprunter le développement des CFSM. Dans le contexte des partenariats actuels entre l'État et les CFSM, ce pouvoir rencontre une faible résistance des acteurs francophones : il est, pour ainsi dire, accepté par les intervenants en présence qui offrent ainsi un contre-pouvoir plutôt timide. Or, comme l'ont constaté certains chercheurs dans d'autres cas de gouvernance participative : « Quel que soit le type de gouvernance, des contre-pouvoirs faibles ou absents entraînent l'emprise des pouvoirs en place sur la société civile » (Patsias 2009 : 392).

Il convient de se demander si la société civile francophone peut véritablement constituer un contre-pouvoir. Si tel est le cas, son exercice est-il compatible avec son intégration dans un contexte de gouvernance et de participation? C'est une question semblable que soulèvent Fung et Wright (2005) dans d'autres contextes. Ces derniers reconnaissent le rôle des contre-pouvoirs dans l'élargissement de l'espace de délibération, mais soulignent les difficultés de réconcilier contre-pouvoir et participation aux décisions. Certes, la voie conflictuelle cadre mal avec la logique participative, ce qui suppose que : « [L]es organisations des contre-pouvoirs agonistiques devraient acquérir des compétences organisationnelles nouvelles pour pouvoir fonctionner efficacement dans le cadre de la gouvernance participative » (Fung et Wright 2005 : 72). Les instances participatives réclament, quant à leurs compétences organisationnelles, des contre-pouvoirs particuliers

qui doivent miser sur la « résolution de problèmes et [la] mise en œuvre de projets plutôt que [sur la] mobilisation et [la] pression » et, quant à leurs « cadres cognitifs et interprétatifs (souplesse et complexité plutôt que diabolisation de l'adversaire et division manichéenne du monde) » (Patsias et Patsias 2009 : 392). Fung et Wright constatent que « [...] certaines organisations locales les plus innovatrices et les plus efficaces ont su développer des cadres d'interprétation alternatifs et suffisamment amples pour inclure à la fois les stratégies agonistiques et les stratégies délibératives » (Fung et Wright 2005 : 75). Il reste à voir comment concilier ces deux types de stratégies.

L'enjeu pour les organismes francophones consiste à constituer une forme de contre-pouvoir dont la reconnaissance permettrait d'orienter le développement communautaire vers un partenariat avec l'État, lequel attesterait davantage la capacité des communautés à déterminer, de façon autonome, leur développement. Nous croyons que cela s'avère possible et que, pour qu'il soit légitime, ce pouvoir doit s'appuyer plus solidement que maintenant sur la population francophone. Pareil projet nécessite la mobilisation et l'engagement des citoyens francophones au sein des espaces de discussion, qui devront être mieux articulés aux lieux de pouvoir et aux instances décisionnelles communautaires. Il ne s'agit pas de créer une superstructure politique autoritaire, comme semble le craindre Gilles Paquet (2010), mais de consolider les mécanismes de concertation et de coordination de l'action à l'échelle communautaire en intégrant des espaces de discussion permettant aux citoyens de se tenir informés des projets et d'exprimer leur avis sur leur déroulement. Afin de bien ancrer les organismes dans les populations qu'ils représentent, ils doivent les informer, les consulter et les mobiliser de façon continue, notamment lorsque sont prises des décisions pouvant avoir un effet sur les communautés. Cet ancrage dans la population francophone constitue non seulement une source de légitimation, mais également une démarche susceptible de renforcer le pouvoir de la société civile francophone.

Forts d'un appui populaire, les organismes pourront mettre au centre de leurs revendications aussi bien des demandes de financement pour leurs projets qu'un nouveau rapport partenarial avec l'État, propre à reconnaître l'autonomie des communautés et leur capacité à définir des projets de société. Pour qu'une gouvernance soit véritablement horizontale, le partenariat devrait respecter l'autonomie de chaque partie prenante. « Il faut s'assurer que les personnes ou les groupes qui participent à l'horizontalité soient respectés ou bien intégrés au réseau associatif de la communauté pour être en mesure de bien représenter la diversité des points de vue et témoigner des consensus qui y règne. » (Cardinal, Lang et Sauvé 2005 : 16). Les mécanismes de concertation actuels peuvent servir d'appui pour élaborer des prises de position collectives sur des points essentiels concernant l'avenir des communautés. Ne voilà-t-il pas une voie à explorer pour donner l'occasion aux acteurs francophones d'inscrire l'organisation de leurs activités dans une perspective d'institutionnalisation?

## Conclusion

Nos études de cas des CFSM nous permettent de nuancer la conception d'une gouvernance qui se fonde sur les réseaux. S'il est vrai que ceux-ci fournissent des ressources, voir un capital social apte à fonder les mécanismes de gouvernance, il n'en reste pas moins que le

fonctionnement des réseaux subit l'influence des exigences administratives et politiques de l'État. La gouvernance des CFSM met en présence deux types de rationalités : la rationalité communicationnelle qui s'appuie sur des ententes intersubjectives, sans exclure les rapports d'autorité dans la communauté; et une rationalité systémique, de type instrumental, provenant essentiellement de l'État, qui se fonde sur le médium formel du pouvoir et qui permet de court-circuiter les exigences d'une entente fondée sur la communication. Dans un contexte de partenariat asymétrique avec l'État, ses exigences systémiques tendent à s'imposer aux acteurs francophones. En acceptant et en intériorisant les exigences systémiques de l'État, ils contribuent à affaiblir la capacité des CFSM à faire société. L'enjeu de la gouvernance est un enjeu politique, mais celui-ci tend à se voiler derrière le discours et les pratiques de gouvernance. En fait, si certains auteurs mettent en relief l'enjeu politique de la gouvernance, d'autres adoptent un point de vue qui lui est plutôt favorable.

Dans cette perspective, la gouvernance s'envisage comme une réponse à la complexité sociale croissante qui édifie des systèmes d'actions renouvelés puisant dans les réseaux existants, intégrant une multiplicité d'acteurs qui mobilisent et partagent le pouvoir, les informations, les ressources et le risque inhérent à la réalisation des projets. À ce point de vue, les systèmes d'actions reposent sur des équilibres, certes précaires, mais moins rigides que les équilibres organisationnels puisqu'ils se déploient dans des espaces inter-organisationnels dans lesquels les acteurs n'exercent pas de pouvoir formel les uns par rapport aux autres.

De fait, ces systèmes d'actions reposent sur un engagement constamment renouvelé des acteurs et, « [c]ontrairement aux régimes politiques, la gouvernance vise à créer des réseaux informels et de configurations molles qui se déstructurent et se restructurent continuellement » (Ouellet 2011). Dans le contexte du partenariat entre l'État fédéral et les organismes francophones, le mode de fonctionnement de la gouvernance compromet les capacités des acteurs francophones à déterminer un avenir qui serait le produit de leurs choix délibératifs, tant ils seraient pris dans une logique visant à reproduire ces systèmes d'action. On entre ainsi de plain-pied dans une rationalité systémique où « [la gouvernance] est étroitement liée à la transformation épistémologique induite par l'introduction des principes cybernétiques dans les sphères de la vie sociale [et] selon lesquels les sociétés se caractérisent par la complexité, la fragmentation [,] et se décomposent en divers sous-systèmes sociaux différenciés et relativement autonomes » (Ouellet 2011 : 115).

Le passage du gouvernement à la gouvernance marquerait ainsi le déclin du projet démocratique de la modernité, dont l'assise prend appui sur la représentation voulant que les acteurs puissent se projeter dans l'avenir et le construire. Autrement dit, ce passage consacrerait une vision systémique du social marquant la fin de l'histoire et du politique. « La redéfinition du politique en termes de réseaux dissout sa conception en termes modernes de rapports de forces et de capacité d'institutionnalisation du pouvoir. Le politique, compris comme capacité d'agir de manière réflexive sur la normativité et l'historicité de la société, se transforme en purs rapports contractuels entre groupes d'intérêts » (Ouellet 2011 : 118)

La démocratie devient fonctionnelle, c'est-à-dire que « les impératifs de gestion et de négociation remplacent la formation politique du consensus comme cela était le cas dans la démocratie représentative » (Goupil 1997).

Une perspective plus critique de la gouvernance nous permet d'aborder celle-ci dans la perspective de la capacité des acteurs à s'affranchir suffisamment des logiques systémiques d'actions pour se projeter dans l'avenir. Cette perspective éclaire les rapports de domination qui sous-tendent l'exercice de la gouvernance (Deneault 2013). Son aiguillon critique reconnaît la possibilité aux acteurs de remettre en question les finalités de leurs actions et d'en redéfinir de nouvelles modalités. Ceux-ci demeurent aptes, en leur qualité de sujets, à *faire* l'histoire, c'est-à-dire à *produire* le social et non pas seulement à le *reproduire*.

L'analyse du cas des CFMS nous autorise à penser que ce n'est pas seulement la complexité sociale qui engendrerait une adhésion normative ou même un consensus partagé, sur les modes d'action inhérents à la gouvernance. La précarité de ces communautés et des organismes qui travaillent à leur développement contribuent à susciter une adhésion des acteurs à la gouvernance communautaire et aux projets qu'elle réalise, et un fort engagement à cet égard. Le pouvoir, tout comme le politique, ne sont pas absents de la gouvernance : ils demeurent à l'arrière-plan, hors des enjeux débattus par les acteurs, rendant ainsi possible le fonctionnement de la gouvernance. Soulever la question du pouvoir comporterait, à première vue, trop de risques pour les acteurs francophones vivant en situation minoritaire. Ceux-ci, à choisir entre la participation et la contestation, voire entre l'intégration et l'autonomie (Chouinard 2012), préfèrent opter pour une participation qui, bien qu'elle comporte des limites sur le plan de l'autonomie, présente néanmoins des avantages pour eux. Cela dit, le risque est-il plus coûteux, à long terme, pour les CFMS de méconnaître cet enjeu?

Il nous faut bien saisir la manière particulière dont se pose l'enjeu de la gouvernance pour les CFMS. Celles-ci aspirent, à un certain degré, « à faire société », pour reprendre l'expression de Thériault (2007). La société civile qui regroupe les organismes et les institutions qui participent au développement des CFMS offre l'espace par excellence pour élaborer la forme que doit prendre ce développement. Parce qu'il est directement lié au sort de communautés qui aspirent à faire société, le sort de la société civile des communautés francophones est d'autant plus crucial. Si l'État l'harnache, il est à craindre que les CFMS perdent un ressort important de leur développement. Son autonomie nous apparaît essentielle à cette fin. Or, la logique d'intervention de l'État s'arrime mal avec ce désir de faire société. Celle-ci se découpe en plusieurs secteurs d'intervention ou vise des groupes particuliers de la population, venant fragmenter la gouvernance des communautés francophones, qui parviennent difficilement à assurer la cohérence entre ces diverses mesures.

*Eric Forgues est Directeur général à l'Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques; [eric.forgues@umoncton.ca](mailto:eric.forgues@umoncton.ca). Cet article a bénéficié du financement du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH), dans le cadre de l'Alliance de*

*recherche Les savoirs de la gouvernance communautaire, dirigée par Linda Cardinal, dont les commentaires ont, par ailleurs, permis de clarifier et mieux appuyer le propos. L'auteur demeure responsable des idées émises dans cet article.*

## Bibliographie

- Aucoin, P. 1995. *The New Public Management: Canada in Comparative Perspective*, Montréal, QC : Institute for Research in Public Policy.
- Baron, C. 2003. « La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique », *Droit et société*, vol. 2, n° 54 : 329-349.
- Bergeron, P. 2005. « Oser l'AFO », *Le Droit*, Forum, lundi 14 novembre, p. 18.
- Bethoux, C. et S. La Branche. 2010. « L'appropriation des normes de participation dans les institutions internationales. Le cas du développement durable dans les grands barrages », *Études internationales*, volume XLI, n° 1 : 27-50.
- Burlone, N., C. Andrew, G. Chiasson et J. Harvey. 2008. « Horizontalité et gouvernance décentralisée : les conditions de collaboration dans le contexte de l'action communautaire », *Administration publique du Canada*, vol. 51, n° 1 : 127-142.
- Cardinal, L., É. Champagne et M.-H. Eddie. 2013. « Nouvelle gouvernance publique et innovation : le cas du Consortium national de formation en santé », *Revue Gouvernance*, vol. 10, n° 1 : 1-19.
- Cardinal, L. et M.-È. Hudon. 2001. *La gouvernance des minorités de langue officielle au Canada : une étude préliminaire*, Ottawa, Ontario : Commissariat aux langues officielles.
- Cardinal, L. et L. Juillet. 2002. *L'Ontario francophone et la gouvernance des minorités de langue officielle au Canada*, Ottawa, Ontario : Comité de direction de l'Entente Canada-communauté Ontario.
- Cardinal, L. et L. Juillet. 2005. « Les minorités francophones hors Québec et la gouvernance des langues officielles au Canada », dans Jean-Pierre Wallot (dir.), *La gouvernance linguistique : le Canada en perspective*, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa, p. 157-176.
- Cardinal, L., S. Lang et A. Sauvé. 2005. *Apprendre à travailler autrement : La gouvernance partagée et le développement des communautés minoritaires de langue officielle au Canada*, Ottawa, Ontario : Chaire de recherche sur la francophonie et les politiques publiques.
- Cardinal, L., S. Lang et A. Sauvé. 2008. « Les minorités francophones hors Québec et la gouvernance des langues officielles : portrait et enjeux », *Francophonies d'Amérique*, n° 26 : 209-233.
- Chevallier, J. 2003. La gouvernance, un nouveau paradigme étatique?, *Revue française d'administration publique*, vol. 1-2, n° 105-106 : 203-217.
- Chouinard, S. 2012. « Quel avenir pour le projet autonomiste des communautés francophones en situation minoritaire ? Réflexion sur les politiques publiques canadiennes en matière de langues officielles » *Minorités linguistiques et société/Linguistic Minorities and Society*, n° 1 : 195-213.
- Crowley, J. 2003. « Usages de la gouvernance et de la gouvernementalité », *Critique internationale*, vol. 4, n° 21 : 52- 61.
- Denault, A. 2013. *Gouvernance, Le management totalitaire*, Montréal, QC : Lux Éditeur.
- Denis, W.B. 1994. « L'État et les minorités : de la domination à l'autonomie », *Sociologie et société*, vol. 26, n° 1 : 151.

- Doberstein, C. 2013. « Metagovernance of local governance networks in Canada: in pursuit of legitimacy and accountability », *Canadian Public Administration*, vol. 56, n° 4 : 1-21.
- Emery, Y. 2005. « La gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la réalisation », *Télescope, Revue d'analyse comparée en administration publique*, vol. 12, n° 3 : 1-11.
- Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada (FCFA). 2008. *Plan stratégique communautaire* [http://www.fcfa.ca/fr/Plan\\_Strategique\\_Communautaire\\_27](http://www.fcfa.ca/fr/Plan_Strategique_Communautaire_27) (page consultée le 29 janvier 2014).
- Forgues, É. 2007. *Du conflit au compromis linguistique*, Rapport de recherche, Moncton, N.-B. : ICRML, [www.icrml.ca](http://www.icrml.ca).
- Forgues, É. 2008. *Le développement économique des communautés francophones en situation minoritaire*, Moncton, N.-B. : ICRML [en ligne] [www.icrml.ca](http://www.icrml.ca).
- Forgues, É. 2012a. « Reconnaître la pertinence, l'importance et la nécessité de la recherche sur les CLOSM dans la prochaine », *Feuille de route pour les langues officielles*, Comparution devant le Comité permanent des langues officielles, Évaluation de la Feuille de route : amélioration des programmes et de la prestation des services, Ottawa, 24 avril.
- Forgues, É. 2012b. « Le partenariat des communautés francophones en situation minoritaire avec l'État : Frein ou tremplin à l'autonomie? », *Minorités linguistiques et société*, n° 1 : 180-194.
- Forgues, É. 2014. « La gouvernance de la communauté acadienne du Nouveau-Brunswick », dans S. Oueslati et A. Magord (dir.), *Qui gouverne aux États-Unis et au Canada?*, *Cahiers du MIMMOC*, n°11.
- Forgues, É. et O.N.J. Mouyabi Mampoumbou. 2015. « Les apprentissages en gouvernance communautaire », dans Linda Cardinal et Éric Forgues (dir.), *Innovation et gouvernance francophone au Canada*, Sainte-Foy, QC : Presses de l'Université Laval.
- Forgues, É. (avec la coll. d'Ornellia-N.J. Mouyabi Mampoumbou). 2012. « Les apprentissages en gouvernance communautaire », dans C. Andrew, R. Hubbard et G. Paquet (dir.), *Gouvernance communautaire : innovations dans le Canada français hors Québec*, Ottawa, Ontario : Invenire, p. 31-56.
- Fung A. et E.O. Wright. 2005. « Le contre-pouvoir dans la démocratie participative et délibérative », dans M.-H. Bacqué, H. Rey et Y. Sintomer (dir.), *Gestion de proximité et démocratie participative*, Paris, FR : La Découverte, « Recherches ».
- Giroux, G. (dir.). 2001. *L'État, la société civile et l'économie*, Saint-Nicolas, FR : L'Harmattan et Québec, QC : Les Presses de l'Université Laval.
- Goupil, S. 1997. « Une lecture postmoderne de la démocratie », *Politique et Sociétés*, vol. 16, n° 3 : 49-65.
- Gouvernement du Canada. 2008. *Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013 : Agir pour l'avenir*, <http://www.pch.gc.ca/slo-ols/pubs/08-13-LDL/index-fra.cfm>.
- Gouvernement du Canada. 2013. *Feuille de route pour les langues officielles du Canada 2013-2018 : éducation, immigration, communautés*, Ottawa, Ontario (<http://www.pch.gc.ca/fra/1358263602229>).



- Guérin, F. 2002. « Mordre la main qui nous nourrit », *Le Droit*, Opinions, mardi 28 mai, p. 17
- Habermas, J. 1987. « Théorie de l’agir communicationnel », tome 2, *Pour une critique de la raison fonctionnaliste*, Paris, FR : Fayard.
- Kohler-Koch, B. et B. Rittberger. 2006. « The ‘Governance Turn’ in EU Studies », *Journal of Common Market Studies*, vol. 44, n° 1: 27-49.
- Landry, R., É. Forgues et C. Traisnel. 2010. « Autonomie culturelle, gouvernance et communautés francophones en situation minoritaire au Canada », *Politique et sociétés*, vol. 29, n° 1 : 91-114.
- Lévesque, B. 2004. « Un nouveau paradigme de gouvernance : la relation autorité publique-marché-société civile pour la cohésion sociale », *Centre de recherche sur les innovations sociales*, n° ET0422, <https://depot.erudit.org/bitstream/001614dd/1/ET0422.pdf>.
- Lévesque, B. 2007. « Une gouvernance partagée et un partenariat institutionnalisé pour la prise en charge des services d’intérêt général », *Les cahiers du CRISES*, Collection Études théoriques, n° ET0701, Montréal, QC : UQAM, <http://www.crisis.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET0701.pdf> (page consultée le 15 mai 2013).
- Lévesque, B. 2012. « Social Innovation and Governance in Public Management Systems: Limits of NPM and search for alternatives? », *Cahiers du CRISES*, n° 1116.
- Maheu, L. 1983. « Les mouvements de base et la lutte contre l’appropriation étatique du tissu social », *Sociologie et sociétés*, vol. 15, n° 1 : 77-92.
- Ouellet, M. 2011. « Mutations du politique et capitalisme avancé : une généalogie « critique » de la gouvernance », Étude effectuée dans le cadre du projet de recherche *La gouvernance des systèmes de communication*, présentée au Groupe de recherche interdisciplinaire sur l’information, la communication et la société (GRICIS), Université du Québec à Montréal, mai, <http://www.gricis.uqam.ca/IMG/pdf/Etude-gouvernance-Ouellet.pdf> (page consultée le 15 mai 2013).
- Padioleau J.-G. 1999. « L’action publique post-moderne. Le gouvernement politique des risques », *Revue Politiques et management public*, décembre, vol. 17, n° 4 : 86-127.
- Paquet, Gilles. 1999. *Oublier la Révolution tranquille. Pour une nouvelle socialité*, Montréal, QC : Liber.
- Paquet, G. 2009. « Public governance :  $(G \Rightarrow g) \cap (G_1 \Rightarrow G_2)$  », *Optimum online, La revue de gestion du secteur public*, vol. 39, n° 4 : 17-34.
- Paquet, G. 2010. « Idéal démocratique et autres mirages : réponse à Éric Forgues », *Optimum online, La revue de gestion du secteur public*, vol. 40, n° 2 : 84-90.
- Paquette-Legault, D. 2003. « L’ACFO refuse de prolonger l’agonie », *Le Droit*, vendredi 5 décembre.
- Patrimoine canadien. 2011. *Entente de collaboration visant à favoriser le développement et l’épanouissement de la communauté francophone de l’Alberta*, février <http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/pgm/lo-ol/entente-agreement/comm/ab/index-fra.cfm> (page consultée le 15 janvier 2014).

- Patsias, C. et S. Patsias. 2009. « Nouvelles instances participatives et contre-pouvoirs : Fung et Wright 'revisités' à partir des expériences marseillaises et québécoises », *Canadian Journal of Political Science/Revue canadienne de science politique*, vol. 42, n° 2 : 387-415.
- Poirier, P. 2004. « Ah! les grandes gueules : la réplique de Jean Poirier », *Le Droit*, 15 juillet.
- Sibille, B. 2011. « Gouvernabilité européenne : savoir et gouvernance dans la MOC », dans Y. Palau (dir.), *Gouvernance et normativité*, Sainte-Foy, QC : Presses de l'Université Laval, p. 113-129.
- Sivret, M. 2003. *La Société Santé en français de passage à Saint-Jean*, <http://www.societeculturelleregionaleschutes.ca/scrc/index.cfm?id=400&> (page consultée le 17 avril 2013).
- Société de l'Acadie du Nouveau-Brunswick. 2012. *Rapport annuel 2011-2012*, <http://www.sanb.ca/FileSystem/Id/329>, (page consultée le 8 janvier 2013).
- Société Radio-Canada Ottawa. 2006. « Patrimoine canadien montré du doigt », 29 novembre.
- Société Radio-Canada Ontario. 2006. « Patrimoine canadien se défend », 30 novembre.
- Sorensen, E. et J. Torfing. 2005. « Network governance and Post-Liberal Democracy », *Administrative Theory & Praxis*, vol. 27, n° 2 : 197-237.
- Thériault, J.-Y. 2005. « L'institution en Ontario français », *MENS : revue d'histoire intellectuelle et culturelle*, vol. VI, n° 1 [en ligne] [http://www.chaire-mcd.uqam.ca/upload/files/Publications/JYT/2005-linstitution\\_en\\_ontario\\_francais001.pdf](http://www.chaire-mcd.uqam.ca/upload/files/Publications/JYT/2005-linstitution_en_ontario_francais001.pdf) (consulté le 25 avril 2014).
- Thériault, J.-Y. 2006-2007. « Petit pays et gouvernance », *Télescope, Revue d'analyse comparée en administration publique*, vol. 13, n° 2 : 89-93.
- Thériault, J.-Y. 2007. *Faire société : Société civile et espaces francophones*, Sudbury, Ontario : Prise de parole.
- Touraine, A. 1984. *Le retour de l'acteur, essai de sociologie*, Paris, FR : Librairie Arthème Fayard.