

Article

« Les minorités francophones hors Québec et la gouvernance des langues officielles : portrait et enjeux »

Linda Cardinal, Stéphane Lang et Anik Sauvé

Francophonies d'Amérique, n° 26, 2008, p. 209-233.

Pour citer cet article, utiliser l'information suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/037982ar>

DOI: 10.7202/037982ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : info@erudit.org

Les minorités francophones hors Québec et la gouvernance des langues officielles : portrait et enjeux

Linda CARDINAL, Stéphane LANG et Anik SAUVÉ

Université d'Ottawa

Chaire de recherche sur la francophonie et les politiques publiques

L'étude de la gouvernance vise à une meilleure compréhension des modes de coordination de l'action au sein d'une société donnée. Les spécialistes parlent d'une ancienne et d'une nouvelle gouvernance pour marquer la différence entre une approche verticale fondée sur la centralisation étatique et la hiérarchie des processus de gestion par rapport à une approche horizontale qui exige un partage du pouvoir, de la connaissance et des ressources entre différents réseaux d'acteurs (Paquet, 2001 ; Peters et Savoie, 2001). La notion de gouvernance horizontale est aussi souvent utilisée de façon interchangeable avec celle de gouvernance partagée ou paritaire. Or, le terme « parité » vient surtout des débats sur la représentation des femmes en France. Il sert à suggérer qu'un nombre égal d'acteurs provenant de lieu ou d'unités organisationnelles serait souhaitable au sein d'un mécanisme donné. Pour sa part, la gouvernance horizontale ou partagée n'exige pas un nombre égal d'acteurs et n'en fait pas une condition de son succès.

Nous avons retenu la définition de la gouvernance horizontale de Herman Bakvis et Luc Juillet, selon laquelle il s'agit d'une forme de coordination et de gestion

d'une série d'activités entre deux ou plusieurs unités organisationnelles n'ayant pas de contrôle hiérarchique les unes sur les autres et dont le but est de générer des résultats qui ne peuvent être atteints par des unités travaillant individuellement (Bakvis et Juillet, 2004 : 9).

En simplifiant, selon cette définition, l'horizontalité repose sur le principe selon lequel les acteurs doivent travailler ensemble pour réussir. Ainsi, les acteurs sont invités à mettre en commun des expertises, des expériences et des savoirs jugés essentiels à l'atteinte des résultats. L'horizontalité est interne ou externe, c'est-à-dire qu'elle peut être limitée à des formes de coordination interne à l'appareil gouvernemental¹. Elle sera de type externe si elle engage une coordination avec des groupes extérieurs au gouvernement ou dans le domaine des relations intergouvernementales. Bakvis et Juillet étudient essentiellement l'horizontalité interne alors que ce texte porte aussi sur l'horizontalité externe à l'appareil gouvernemental, notamment, en ce qui a trait aux rapports de gouvernance horizontaux entre le gouvernement fédéral et les communautés minoritaires de langue officielle.

Chez Bakvis et Juillet, l'horizontalité repose aussi sur l'existence d'un rapport non hiérarchique entre les acteurs. Elle vise la réalisation d'un partenariat entre des acteurs qui reconnaissent qu'ils ont besoin les uns des autres pour réussir, sans préjuger de leur niveau hiérarchique. Le mécanisme horizontal typique est le réseau. Celui-ci se présente habituellement comme une structure flexible, non hiérarchique, formelle ou informelle. Son objectif ultime est l'auto-organisation, c'est-à-dire qu'idéalement, le réseau devrait se substituer au gouvernement, car il se considère souvent plus apte à régler les problèmes et à promouvoir l'intérêt collectif (Stoker, 1998 : 26). En réalité, comme nous le verrons dans ce texte, les réseaux opèrent, en général, en complémentarité avec les gouvernements.

Ce texte porte donc sur l'évolution des formes de gouvernance horizontale entre le gouvernement fédéral et les communautés minoritaires de langue officielle au Canada. Or, nous verrons que pour plusieurs des acteurs dans ces milieux minoritaires, l'horizontalité est chose récente. Nous montrons, toutefois, que la mise en place de mécanismes de gouvernance partagés dans le domaine des langues officielles commence dès le début des années 1980 pour prendre son essor de façon particulière au moment de la publication, en 2003, du Plan d'action sur les langues officielles (Plan d'action). De façon plus précise, nous avons identifié trois périodes pour comprendre le contexte sociopolitique dans lequel cette gouvernance se met en place : de 1981 à 1993 ; de 1994 à 2002 ; et de 2003 à 2005. La première période est caractérisée par la réalisation d'initiatives de gouvernance horizontale en lien avec les débats constitutionnels de l'époque et la

réforme de la *Loi sur les langues officielles*. La deuxième voit le jour dans un contexte de rationalisation des programmes gouvernementaux incluant les programmes d'aide aux communautés. La troisième période est caractérisée par l'engagement du gouvernement envers l'intégration des communautés à la formulation des politiques dans le domaine des langues officielles.

Notons que cette périodisation ne doit pas diminuer l'importance de la révision de la *Loi sur les langues officielles*, en 1988, pour la compréhension de l'évolution de la gouvernance horizontale. Depuis cette date, cette loi encadre clairement les débats sur la gouvernance des langues officielles. En simplifiant, mentionnons que, sans reconnaître le principe de la dualité culturelle, ce qui aurait nécessité, à l'époque, l'adoption de l'Accord du lac Meech, la loi instaure un nouveau régime de dualité linguistique à l'ensemble du pays. Dès lors, le gouvernement fédéral doit théoriquement chercher à établir une égalité réelle entre les deux communautés linguistiques en venant en aide aux minorités car, en vertu de l'article 41, il devient responsable de leur épanouissement (Asselin, 2001 : 2). Ainsi, son attention est-elle tournée vers les minorités de langue française dans neuf provinces et trois territoires. Le Québec est évidemment l'exception : dans cette province, la communauté minoritaire est celle de langue anglaise. Nous verrons que l'adoption de modes de gouvernance horizontaux vise à concrétiser l'engagement du gouvernement fédéral envers les minorités de langue officielle, engagement qui tarde souvent à se réaliser. Ainsi, la gouvernance partagée apparaît à la fois comme une forme novatrice d'organisation, mais également comme une façon de compenser l'absence d'action directe et soutenue.

De plus, la réalité et les conditions d'épanouissement varient grandement d'une région, d'une province et d'un territoire à l'autre. Les minorités francophones hors Québec forment une francophonie plurielle. Le nombre et le poids relatif de chaque groupe provincial et territorial peuvent avoir une grande incidence sur leur capacité à participer à des instances de gouvernance partagée. Ainsi, on pourrait postuler que les francophones du Nouveau-Brunswick et de l'Ontario sont mieux outillés, autant sur le plan institutionnel que sur le plan associatif et organisationnel car, avec respectivement une population de 239 400 et de 509 300, ils représentent ensemble plus de 76 % des 980 300 francophones du Canada vivant à l'extérieur du Québec. À l'extrême opposé, certaines communautés se retrouvent en situation

hyper-minoritaire par la combinaison de leur petite population à leur faible poids démographique. Ainsi, les communautés francophones des territoires du Yukon et du Nunavut comptent au total 945 et 400 personnes et représentent respectivement 3,3 % et 1,5 % de la population totale de leur territoire respectif (Statistique Canada, 2002). Bref, un des défis de la gouvernance horizontale partagée entre le gouvernement fédéral et les communautés francophones relèvera en partie du problème de la distribution des groupes francophones sur le territoire canadien et de leur diversité interne. En effet, avec qui travailler à la mise en place de la nouvelle gouvernance des langues officielles ? La question n'est toujours pas résolue, et ce texte ne prétend aucunement résoudre la quadrature du cercle à cet effet.

Notre texte se veut plutôt de nature descriptive. Nous présentons les faits saillants pour chaque période, en considérant la francophonie canadienne en situation minoritaire dans son ensemble. Ainsi, notre texte vise surtout à renseigner et à montrer l'existence d'une situation qui semble avoir échappé à la plupart des commentateurs de l'époque. Néanmoins, nous proposons quelques éléments de réflexion afin de montrer les enjeux que suscite cette évolution pour le développement de la francophonie en milieu minoritaire.

De 1981 à 1993 : les premières initiatives de gouvernance partagée dans le domaine des langues officielles

Une première génération d'initiatives de gouvernance partagée est développée dans un contexte sociopolitique caractérisé par plus de dix années de débats constitutionnels sur la place du Québec au sein de la fédération canadienne. Dans ce mouvement, le gouvernement fédéral se dote, en 1982, de la *Charte canadienne des droits et libertés*, dont l'incidence sur les langues officielles est importante. Non seulement celle-ci sert-elle à constitutionnaliser l'égalité du français et de l'anglais au Canada, mais elle influence aussi la formulation des politiques publiques et rend nécessaire l'adoption d'une nouvelle loi sur les langues officielles en 1988. Cette loi comprend deux nouvelles sections dont la partie V portant sur le droit des fonctionnaires fédéraux de travailler dans la langue officielle de leur choix et la partie VII stipulant l'obligation du gouvernement canadien de voir au développement et à l'épanouissement des communautés minoritaires de langue officielle

au Canada. C'est dans ce cadre que l'on assiste à la création de nouvelles instances de gouvernance partagée afin de voir à la mise en œuvre des nouvelles obligations gouvernementales, conférées notamment au ministère du Patrimoine canadien.

Avant cette époque, la mise en place d'instances de gouvernance partagée est l'exception et non la règle. Le gouvernement canadien a certainement des partenaires. Dès les années 1970, le Secrétariat d'État, l'ancêtre du ministère du Patrimoine canadien, entretient des rapports avec les provinces dans le domaine du financement de son programme de langues officielles en enseignement². Il contribue aussi à la création de la Fédération des francophones hors Québec, devenue, en 1991, la Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada (FCFA), qui constitue son partenaire privilégié. Toutefois, à l'époque, les initiatives de gouvernance partagée ne sont pas coutume. Mentionnons comme initiative qu'en 1981, le gouvernement canadien met sur pied le Programme national d'administration de la justice dans les deux langues officielles (PAJLO)³, dont l'objectif initial était de « développer les outils nécessaires pour améliorer l'administration de la justice en français et en anglais » (Cardinal *et al.*, 2005 : 38).

Les premières instances formelles de gouvernance horizontale découlent véritablement de la partie VII de la *Loi sur les langues officielles*. Ce sont les ententes Canada-communautés. La première est signée avec la communauté fransaskoise en 1988 (tableau 1) et avec les communautés des autres provinces, entre 1989 et 1996⁴.

En 1991, des fonctionnaires provinciaux et territoriaux chargés des dossiers francophones mettent sur pied le Réseau intergouvernemental de la francophonie canadienne⁵. Le ministère du Patrimoine canadien s'y joint dès le début. Le Québec participe occasionnellement à ces rencontres pendant les années 1990 et prend une part plus active au Réseau depuis 2003. Le Réseau accueille aussi une représentante du bureau des langues officielles du Conseil privé (Canada. Affaires francophones intergouvernementales, 2003 ; Canada. Bureau du conseil privé, 2005 : 32).

En 1993, le gouvernement restructure cinq ministères afin de créer le ministère du Patrimoine canadien. Ce sont le Secrétariat d'État, le ministère de l'Environnement, le ministère de la Santé

Tableau 1
Les ententes Canada-communautés

Création	Mécanismes
1989-1994	Entente Canada-communauté (Manitoba) Entente Canada-communauté (Alberta)
1993-1999	Entente Canada-communauté (Saskatchewan)
1994-1999	Entente Canada-communauté (Manitoba) Entente Canada-communauté (Alberta)
1995-1999	Entente Canada-communauté (Nouvelle-Écosse) Entente Canada-communauté (Terre-Neuve-et-Labrador) Entente Canada-communauté (Territoires du Nord-Ouest)
1996-1999	Entente Canada-communauté (Île-du-Prince-Édouard) Entente Canada-communauté (Île-du-Prince-Édouard) Entente-cadre visant à favoriser le développement et l'épanouissement des communautés francophones en milieu minoritaire Entente Canada-communauté (Colombie-Britannique) Entente Canada-communauté (Saskatchewan) Entente Canada-communauté (Yukon) Entente Canada-communauté (Ontario)
1999-2004	Entente Canada-communauté (Alberta) Entente-cadre Canada-communauté Entente Canada-communauté (Terre-Neuve-et-Labrador) Entente Canada-communauté (Île-du-Prince-Édouard) Entente Canada-communauté (Atlantique) Entente Canada-communauté (Nouveau-Brunswick) Entente Canada-communauté (Québec) Entente Canada-communauté (Saskatchewan) Entente Canada-communauté (Manitoba) Entente Canada-communauté (Colombie-Britannique) Entente Canada-communauté (Nunavut)
2000-2004	Entente Canada-communauté (Yukon) Entente Canada-communauté (Territoires du Nord-Ouest) Entente Canada-communauté (Ontario)
2005	Accord de collaboration (Nouveau-Brunswick) Entente Canada-communauté (Saskatchewan)

Source : Cardinal, Lang et Sauvé (2005 : 52).

nationale et du Bien-Être social, le ministère du Multiculturalisme et de la Citoyenneté et le ministère des Communications⁶. En outre, cette restructuration a pour effet de confier au nouveau ministère la tâche de susciter et de coordonner l'action du gouvernement fédéral en matière de langues officielles, une obligation qui date de 1988 et qui était jusque-là la responsabilité du Secrétariat d'État.

De 1994 à 2002 : de nouvelles initiatives au sein du gouvernement

Entre 1994 et 2002, le gouvernement fédéral met graduellement en place une infrastructure dans laquelle devront s'insérer les mécanismes de gouvernance horizontale partagée (tableau 2). C'est d'ailleurs pendant cette période que le phénomène de l'horizontalité prend de l'ampleur au sein de l'appareil fédéral en raison de son intérêt pour les nouvelles approches provenant du Nouveau Management Public (NMP). Cette nouvelle façon de faire doit permettre au gouvernement, obligé de procéder à des rationalisations budgétaires, d'être plus efficace. Force aussi de reconnaître qu'à l'époque, plusieurs acteurs considèrent que le gouvernement s'est désintéressé des langues officielles (Cardinal et Juillet, 2005). Le Commissariat aux langues officielles intervient régulièrement afin de souligner les effets délétères des transformations gouvernementales et d'insister sur le besoin pour le gouvernement de faire preuve de plus de leadership. Plusieurs critiquent le ministère du Patrimoine canadien pour son manque d'engagement dans le domaine de l'épanouissement et du développement des communautés minoritaires de langue officielle (Cardinal et Juillet, 2005). Par conséquent, le gouvernement procède à un certain nombre d'initiatives afin de redresser la situation découlant, en partie, d'un manque de leadership au sein de ce ministère. Parmi les innovations de cette période, mentionnons, qu'en 1994, un réseau de coordonnateurs nationaux et de personnes-ressources dans 27 ministères et organismes fédéraux en région est mis sur pied. La publication d'un cadre de responsabilisation pour la mise en œuvre des articles 41 et 42 de la *Loi sur les langues officielles* crée l'obligation pour les ministères et les organismes clés de produire un plan d'action. Les premiers plans d'action des ministères et des organismes clés sont remis en 1995 au ministère du Patrimoine canadien qui, pour sa part, met l'accent sur la culture, l'éducation, le développement économique, le développement communautaire et la technologie de l'information.

Le cadre de responsabilisation amène aussi certaines agences et certains ministères à explorer de nouvelles formes de consultation et de partenariat avec les communautés. En outre, au mois d'août 1994, le ministère du Patrimoine canadien met sur pied un comité d'orientation composé de huit représentants des communautés minoritaires de langue officielle et de sept hauts fonctionnaires des ministères et organismes désignés par le Cabinet.

Tableau 2
Mécanismes gouvernementaux de gouvernance horizontale
en langues officielles

Création	Mécanismes
1991	Réseau des responsables gouvernementaux des affaires francophones
1994	Réseau des coordonnateurs nationaux responsables de l'article 41
1998	Champions des langues officielles dans les ministères Groupe de travail interministériel sur la recherche dans le domaine des langues officielles
1999	Comité consultatif des ministères sur les langues officielles Champions des langues officielles dans les sociétés d'État Comité des administrateurs aéroportuaires
2000	Comité des sous-ministres des langues officielles Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle (PICLO)
2001	Comité interministériel de concertation des principaux intervenants en langues officielles, renommé Groupe de référence ministériel sur les langues officielles en 2003.
2002	Comité des administrations portuaires Comité des langues officielles du Conseil national mixte
2003	Comité consultatif des sociétés d'État sur les langues officielles

Source : Cardinal, Lang et Sauvé (2005 : 59).

Un autre moment clé survient aussi en février 2000 lorsque le Comité interministériel de concertation des principaux intervenants en langues officielles devient le Comité des sous-ministres des langues officielles (CSMLO). Le greffier du Conseil privé répond ainsi formellement aux demandes répétées, depuis 1998, du Commissariat aux langues officielles, qui déplore le manque de leadership au plus haut niveau politique, pour engager le gouvernement canadien à respecter l'esprit de la partie VII de la *Loi sur les langues officielles*. Le Commissariat demandait également qu'un nouveau leadership entreprenne une « concertation directe avec les communautés (Canada. Commissariat aux langues officielles, 2000 : 32) ». Le CSMLO avait d'abord été formé en novembre 1999 afin d'appuyer les travaux du Groupe de travail sur les transformations gouvernementales et les langues officielles dont le rapport *Maintenir le cap : la dualité linguistique au défi des transformations gouvernementales* (1999) comprenait une recommandation favorisant la consultation des communautés linguistiques

lors des processus de changement au sein de l'appareil gouvernemental ayant des incidences sur les droits linguistiques. À partir de 2000, le CSMLO est présidé par le sous-ministre de la Justice et est doté d'un secrétariat permanent. La secrétaire déléguée du Conseil du Trésor et le sous-ministre de Patrimoine canadien sont des douze membres du comité. Alimenté en dossiers par les ministères et les organismes qui doivent tenir des consultations dans leurs domaines respectifs, le CSMLO a un mandat élargi et doit, notamment, assumer un rôle de leadership intégré au plus haut niveau de l'appareil gouvernemental canadien. Ses secteurs prioritaires sont le bilinguisme institutionnel, la promotion de la dualité linguistique et le développement des communautés (Canada. Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique, 2002). Le Commissariat aux langues officielles applaudit ces efforts car, à ses yeux, le nouveau rôle accordé au CSMLO permet d'espérer que le leadership gouvernemental nécessaire à un régime efficace d'application de la partie VII de la *Loi sur les langues officielles* provienne du plus haut niveau (Canada. Commissariat aux langues officielles, 2000 : 31). L'importance du CSMLO dans l'histoire de la gouvernance horizontale des langues officielles se manifesterà à nouveau en décembre 2004 lorsqu'il définira et approuvera la mise en œuvre du Plan d'action pour les langues officielles de 2003 (Canada. Patrimoine canadien, 2003a).

En juin 2000, le ministère du Patrimoine canadien lance aussi un programme de Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle (PICLO). L'initiative a pour objectif d'amener les institutions fédérales à établir et renforcer la coopération avec les communautés. Au cours de ses quatre premières années d'existence, le PICLO a donné lieu à 15 protocoles d'entente conclus avec 14 ministères fédéraux. Au début de l'année 2007, on compte un total de 17 ententes touchant 16 organismes fédéraux⁷.

Enfin, en 2002, le gouvernement fédéral consigne des exigences de consultation des communautés dans certaines dispositions sur la consultation de la Politique sur les différents modes de prestation de services adoptée par le Conseil du Trésor (Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor, 2002).

Depuis 2003 : la mise en place de nouvelles structures de gouvernance partagée en collaboration avec les communautés francophones

Les années 2000 sont caractérisées par un contexte socioéconomique et politique nouveau au Canada. Les gouvernements semblent en voie de gagner leur lutte contre les déficits budgétaires. Le gouvernement fédéral ne cesse d'enregistrer des surplus. L'on assiste aussi à un renouvellement important de son engagement envers les langues officielles et à une intégration toujours plus grande des communautés minoritaires à la gouvernance de la politique sur les langues officielles, notamment, tout ce qui est relié à la partie VII portant sur leur épanouissement et leur développement. C'est aussi à partir de cette époque que la gouvernance partagée se fait davantage sectorielle, mobilisant ainsi la pluralité de groupes et d'intervenants existants dans le domaine du développement des minorités de langue officielle.

Ce nouveau coup de barre donné aux langues officielles est rendu possible en 2003, grâce à la publication du Plan d'action pour les langues officielles (Plan d'action). Celui-ci renouvelle l'engagement du gouvernement canadien à l'égard des langues officielles et veut favoriser une action concertée de l'ensemble des ministères fédéraux (Canada. Patrimoine canadien 2003a). En outre, il comporte un cadre d'imputabilité et précise les responsabilités des ministères et des organismes.

Le Plan d'action s'articule principalement sur trois axes : l'éducation, le développement des communautés et la fonction publique fédérale. Le Plan d'action sert à favoriser la collaboration intergouvernementale dans le domaine des langues officielles grâce à des investissements importants dans plusieurs domaines, dont l'enseignement. Toutefois, il permet aussi de renouveler les rapports entre le gouvernement et les communautés minoritaires de façon importante. En outre, le Plan d'action comprend l'obligation de consulter les communautés.

Nous ne pouvons, dans le cadre de ce texte, comparer les résultats de l'action intergouvernementale, rendue possible par le Plan d'action, et le rapprochement qu'il a permis avec les communautés minoritaires de langue officielle. Toutefois, force est de constater que depuis la publication du Plan d'action, les initiatives de rapprochement entre le gouvernement et les communautés se sont multipliées dans une foule

de secteurs dont la justice, le développement économique, la santé, l'immigration, l'alphabétisation et la petite enfance ainsi que les arts et la culture.

Justice

En plus des initiatives de gouvernance horizontale déjà existantes, en 2004, le ministère de la Justice du Canada crée un Comité consultatif – Justice en langues officielles, dont l'objectif est d'assurer le lien entre les intervenants des milieux juridiques, les communautés minoritaires de langue officielle et le ministère de la Justice. Deux sous-comités consultatifs pour chaque groupe linguistique viennent appuyer les travaux du Comité consultatif – Justice en langues officielles. Un Groupe de travail fédéral-provincial-territorial sur l'accès à la justice dans les deux langues officielles voit aussi le jour (Canada. Ministère de la Justice, 2005a, 2005b).

Développement économique

Plusieurs mécanismes de gouvernance horizontale ont été mis sur pied dans le domaine du développement économique depuis 1993 (tableau 3). En mars 2005, la ministre d'État au Développement des ressources humaines et le ministre responsable des Langues officielles annonçaient la création d'un nouveau Fonds d'habilitation afin d'appuyer l'Initiative de partenariat en développement économique communautaire pour les minorités de langues officielles. Le programme est financé par Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Le fonds a été créé pour offrir un « soutien horizontal de longue durée » (Canada. Patrimoine canadien, 2005a) aux communautés minoritaires francophones et anglophones. Le fonds vient appuyer le travail de deux comités nationaux en développement économique : le Comité national de développement économique et d'employabilité et le Comité national de développement pour la communauté minoritaire anglophone. De plus, depuis le début de 2005, les deux comités nationaux relèvent de la Direction générale des langues officielles du Bureau du Conseil privé (*ibid.* : 3).

Santé

La santé est un secteur précurseur dans le domaine de la gouvernance partagée. On peut y voir l'effet direct de l'affaire Montfort à la

Tableau 3
Mécanismes de gouvernance horizontale en langues officielles dans le domaine du développement économique

Création	Mécanismes
1996	Comité des leaders des langues officielles du Conseil fédéral de l'Alberta
1996-2003	Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne
1998	Comité national de développement des ressources humaines pour la communauté minoritaire anglophone
2003	Comité national de développement économique et d'employabilité (CNDÉE) Collaboration interministérielle du Conseil fédéral de Terre-Neuve-et-Labrador Comité de direction des langues officielles du Conseil fédéral du Manitoba
2004	Comité interministériel du Conseil fédéral du Nunavut
2004	Comité consultatif canadien pour le français dans Internet Comité des leaders des langues officielles du Conseil fédéral de la Saskatchewan
2005	Rencontres d'Industrie Canada

Source : Cardinal, Lang et Sauvé (2005 : 54).

suite de laquelle le gouvernement fédéral doit réévaluer ce que signifie concrètement son engagement envers les langues officielles. En 1999, le ministère du Patrimoine canadien accorde son appui à un projet-pilote de formation de professionnels (1999-2003), le Consortium national de formation en santé (CNFS). En 2001, les travaux du CNFS ainsi que ceux du Comité consultatif des communautés francophones en situation minoritaire mènent au développement d'un Consortium de transition qui présente, en juillet 2002, un projet de formation et de recherche à Santé Canada.

De son côté, Santé Canada crée, en 2000, deux comités consultatifs des communautés francophones et anglophones en situation minoritaire. Ces comités réunissent des représentants des communautés, des professionnels, des gestionnaires et des fonctionnaires fédéraux et provinciaux afin d'offrir des conseils au ministre de la Santé sur les priorités des communautés (Canada. Commissariat aux langues officielles, 2005 : 106).

De concert avec le gouvernement fédéral, les communautés francophones créent, en 2002, la Société Santé en français (Société Santé en français, 2007a). La même année, le Conseil Communauté en santé du Manitoba (Canada. Patrimoine canadien, 2003b) et le Réseau pour les services de santé en français de la Nouvelle-Écosse sont les deux premiers réseaux à s'affilier à Société Santé en français (Société Santé en français, 2007b).

De plus, le domaine est particulièrement privilégié depuis la publication du Plan d'action pour les langues officielles. En outre, en 2004, le ministre de la Santé confirme l'appui du gouvernement fédéral au Consortium national de formation en santé (CNFS) afin d'accroître le nombre de professionnels de la santé en français (Canada. Ministère de la Santé, 2004).

Entre 2003 et 2005, le nombre de réseaux de santé en français augmente rapidement. Dix réseaux sont créés en 2003, trois en 2004 et quatre en 2005. Au total, 19 réseaux de santé sont affiliés à la Société Santé en français (Cardinal, Lang et Sauvé, 2005 : 55).

Immigration

En 2002, le ministère fédéral de la Citoyenneté et de l'Immigration crée le Comité directeur Citoyenneté et Immigration Canada – Communautés francophones en situation minoritaire dont le mandat est « de faciliter le recrutement, la sélection, l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants au sein des communautés francophones en situation minoritaire, en collaboration avec les divers intervenants des communautés, des gouvernements et du secteur privé » (Canada. Citoyenneté et Immigration, 2004). Le secrétariat de la partie communautaire du comité est assuré par la FCFA. Le comité est composé de neuf représentants des communautés et de dix représentants de Citoyenneté et Immigration Canada. Des représentants des gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi que d'autres ministères fédéraux et du Commissariat aux langues officielles agissent en tant qu'observateurs (Canada. Citoyenneté et Immigration, 2003a).

La mise sur pied, en 2002, du Comité directeur Citoyenneté et Immigration Canada – Communautés francophones a amené la création de mécanismes d'envergure provinciale ou territoriale. Ces mécanismes sont des partenariats entre les communautés francophones et

les différents ministères fédéraux, provinciaux et les organismes intervenant en immigration. Ils tiennent compte des priorités d'action établies par le comité directeur national. Des sous-comités directeurs ont aussi été créés en Alberta, en Ontario et au Manitoba en 2003 (Canada. Citoyenneté et Immigration, 2003b).

Alphabétisation

Depuis le Plan d'action pour les langues officielles, l'on assiste à la mise sur pied de plusieurs initiatives horizontales réunissant divers ministères. En 2004, une Table interministérielle en alphabétisation familiale (Cardinal, Lang et Sauvé, 2005 : 57) et un Comité consultatif de recherche sur l'éveil à l'écrit et l'alphabétisation familiale en français voient le jour (Réseau canadien de recherche sur le langage et l'alphabétisation, 2007).

Par ailleurs, en janvier 2005, la Fédération canadienne pour l'alphabétisation en français (FCAF), qui regroupe plus de 300 organismes provinciaux et territoriaux d'alphabétisation en français à travers le Canada, crée le Réseau d'experts en alphabétisation familiale. Ce réseau lutte contre l'analphabétisme et contre l'assimilation des francophones (Canada. Patrimoine canadien, 2005a).

Petite enfance

Dans le domaine de la petite enfance, une Table ronde interministérielle sur le développement de la petite enfance est créée, en 2005, par la Direction de la concertation interministérielle de Patrimoine canadien. Elle réunit des représentants d'autres ministères et organismes fédéraux, dont Développement social Canada, l'Agence de santé publique du Canada et le Secrétariat national à l'alphabétisation. On s'attend à ce qu'une prochaine étape comprenne les communautés.

Arts et culture

Dès 1998, le secteur des arts et de la culture voit la signature d'une Entente multipartite entre le Conseil des Arts du Canada, le Centre national des Arts, la Fédération culturelle canadienne-française et le ministère du Patrimoine canadien (Canada. Patrimoine canadien, 2004). Cette entente a été renouvelée, en 2002, avec l'ajout de la Société Radio-Canada et de l'Office national du film⁸.

Créé en novembre 2002, le Comité de concertation Patrimoine canadien-Communautés francophones et acadiennes regroupe des représentants du ministère du Patrimoine canadien et des communautés et des intervenants des secteurs du multiculturalisme, de l'éducation, de la culture, des médias et de la jeunesse.

Analyse

Sans prétendre à l'exhaustivité, notre inventaire des principales pratiques de gouvernance horizontale laisse apparaître trois mouvements importants dans son évolution⁹. Dans un premier temps, les mécanismes de gouvernance horizontaux partagés qui sont mis en place dans le domaine du développement sont principalement le fait de comités gouvernementaux comme le Réseau intergouvernemental de la francophonie canadienne, le réseau des coordonnateurs de l'article 41 et 42, ou encore le Comité des sous-ministres dans les langues officielles. En 2001, le rôle de coordination des langues officielles dévolu au ministre des Affaires intergouvernementales et au président du Conseil privé s'inscrit dans le prolongement de ces initiatives. De façon concomitante, en 1994, le gouvernement choisit d'inviter des communautés à faire partie d'un comité de Patrimoine canadien. À la même époque, la signature des ententes Canada-communautés mobilise les principaux organismes des communautés. Toutefois, les initiatives de consultation et d'intégration des communautés demeurent peu développées. Seul le domaine économique se présente comme un lieu d'expérimentation de la nouvelle gouvernance.

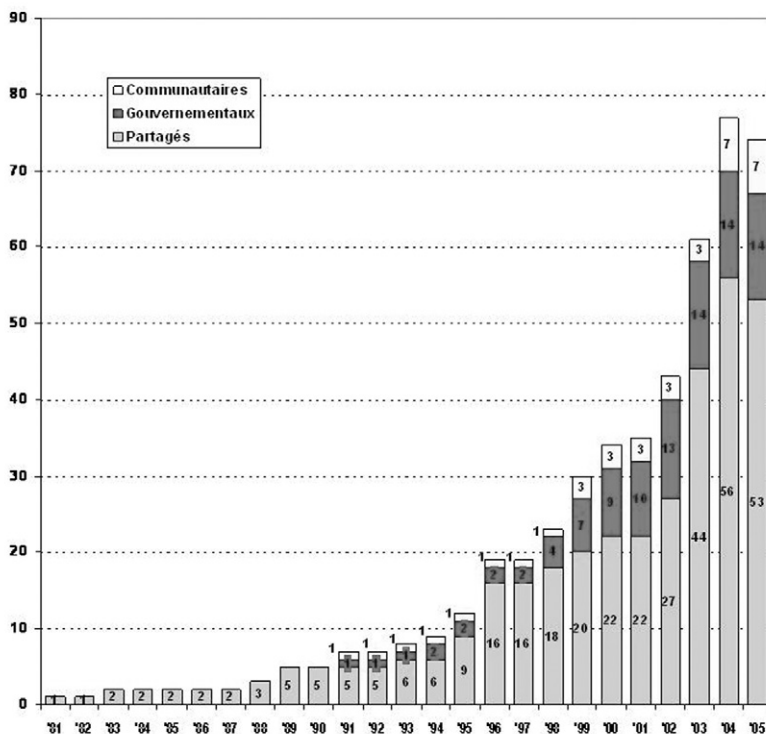
Dans un deuxième temps, nous assistons à un début de concertation dans le domaine de la santé qui mène à la création de nouveaux réseaux incluant davantage d'acteurs communautaires comme le Consortium national de formation en santé. Depuis 2003, les organismes porte-parole des communautés sont de plus en plus mobilisés pour participer à différentes instances de consultation. Le nombre de comités auxquels ils sont invités à siéger se multiplie. Au total, nous avons répertorié plus de 70 comités et réseaux. De deux initiatives en 1983, nous passons à 19 en 1997, à 35 en 2001, à 43 en 2002 et à 74 en 2005 (graphique 1). En 2006, l'arrivée au pouvoir du gouvernement conservateur n'a toujours pas changé la donne. Des transformations ont eu lieu au sein des structures de coordination des langues officielles, mais les initiatives de gouvernance partagée n'ont pas encore

été touchées. Par contre, les rapports entre le gouvernement et les communautés minoritaires de langue officielle sont à repenser du fait que la partie VII de la *Loi sur les langues officielles* l'oblige dorénavant à prendre des mesures positives afin de voir au développement et à l'épanouissement des minorités de langue officielle. Le gouvernement étudie toujours la portée de cette transformation sur ses programmes. Nous ne pouvons, dans ce texte, revenir sur le débat qui a donné lieu à l'ajout de la notion de « mesures positives » dans le libellé de la partie VII, mais force est de constater que la modification à la Loi est liée à la pression constante de la part du Commissariat aux langues officielles et de certains élus et membres du Sénat qui considéraient que l'engagement du gouvernement fédéral envers les communautés demeurait insuffisant. En somme, pour ces acteurs, c'est comme si le développement d'une nouvelle approche de gouvernance partagée afin de voir au développement et à l'épanouissement des communautés constituait un pis-aller en l'absence de résultats concrets.

Dans un troisième temps, nous constatons que l'horizontalité ou la gouvernance partagée repose principalement sur des mécanismes de collaboration et de consultation. La majorité des mécanismes comprend une représentation partagée entre les acteurs gouvernementaux et communautaires. Il existe aussi des mécanismes qui visent uniquement les fonctionnaires et d'autres qui sont réservés aux acteurs communautaires. Parmi les mécanismes les plus novateurs, mentionnons ceux qui incluent les provinces et les territoires en plus des acteurs communautaires. Le Réseau des responsables gouvernementaux des affaires francophones joue un rôle de plus en plus important dans le développement des communautés. Le Groupe de travail fédéral-provincial-territorial sur l'accès à la justice dans les langues officielles ainsi que les représentants des provinces dans les domaines de la santé et de l'immigration jouent un rôle essentiel pour l'avenir des relations intergouvernementales dans le domaine des langues officielles.

Enfin, d'une période à l'autre, l'effet principal de la gouvernance a été de réunir des acteurs des gouvernements fédéral, provincial et territorial ainsi que des porte-parole des communautés. Chaque période est aussi caractérisée par un engagement toujours plus important de la part du gouvernement envers les communautés, engagement qui se concrétise, entre autres, sous la forme de nouvelles structures d'imputabilité horizontales. Ainsi se précisent les bases d'une coordination élargie des langues officielles au sein de l'appareil gouvernemental et

Graphique 1
 Nombre total de mécanismes de gouvernance horizontale
 en langues officielles, par année (1981-2005)



Source : Cardinal, Lang et Sauvé (2005 : 61).

entre le gouvernement et les communautés. Le développement de rapports plus étroits entre les acteurs des deux ordres de gouvernements responsables des langues officielles et certains organismes communautaires est aussi une des retombées les plus intéressantes de la nouvelle gouvernance.

Toutefois, cet engagement toujours plus grand du gouvernement envers les communautés minoritaires de langue officielle n'aurait sans doute pas vu le jour sans l'action d'intervenants clés, dont le Commissariat aux langues officielles, afin de pousser les différents ministères, en particulier Patrimoine canadien, à jouer un rôle plus actif dans le domaine du développement. La mise sur pied des différentes instances

n'est donc pas sans lien avec les obligations du gouvernement découlant de la partie VII de la *Loi sur les langues officielles* sur le développement des communautés minoritaires de langue officielle. Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, le Commissariat et les groupes porte-parole des communautés minoritaires ont beaucoup critiqué l'absence de leadership de la part des ministères, notamment, à la suite de l'adoption de la partie VII de la *Loi sur les langues officielles*, car celle-ci n'était pas appliquée. En effet, le gouvernement tarde à aller de l'avant et ce n'est véritablement qu'à partir de 2003 et de la publication du Plan d'action que l'on peut penser à un début d'action. Par contre, force est de reconnaître que l'intervention gouvernementale envers les communautés minoritaires n'a pas été à la hauteur des attentes de tous les acteurs. En effet, dans ses derniers rapports, le Commissariat aux langues officielles n'a cessé d'exiger plus de leadership de la part du ministre responsable de la coordination des langues officielles (Canada. Commissariat aux langues officielles, 2005).

En somme, derrière la gouvernance horizontale partagée dans le domaine des langues officielles, il faut aussi y voir une action plus importante du gouvernement, mais également de la frustration devant l'inaction et l'absence de leadership. De plus, si la publication du Plan d'action constitue un moment pivot dans l'orientation de la gouvernance des langues officielles, son évaluation n'a pas été concluante (Cardinal, Lang et Sauvé, 2005). Celle-ci n'a pas véritablement porté sur l'orientation de la gouvernance partagée en soi. L'évaluation cherche, avec raison, à voir les résultats concrets découlant des investissements du gouvernement dans le domaine des langues officielles sauf qu'en se désintéressant du processus, c'est comme si la fin justifiait les moyens sans que ces derniers fassent l'objet d'une réflexion alors qu'ils ont été tellement onéreux à mettre en place. Étant donné que la planification du développement des communautés s'effectue de plus en plus par l'intermédiaire des mécanismes de gouvernance partagée, il importe donc de comprendre les leçons que tirent les acteurs communautaires de leur expérience des dernières années au sein de ces mécanismes afin d'en approfondir la signification pour l'avenir des communautés¹⁰. Pour notre part, nous avons, en 2005, réalisé une étude auprès de 32 acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux sur la portée de la gouvernance horizontale sur le développement des communautés minoritaires de langue officielle grâce à un financement du Commissariat aux langues officielles (Cardinal, Lang et Sauvé : 2005). Cette enquête nous a permis de mieux saisir les effets de la

nouvelle gouvernance horizontale partagée sur les rapports entre le gouvernement et les communautés minoritaires de langue officielle. Elle a révélé, entre autres, que la nature principalement consultative des mécanismes de gouvernance provoquait certaines frustrations parmi les acteurs rencontrés. En outre, le danger de transformer les mécanismes de gouvernance partagée en de simples groupes de discussion pour sonder les besoins des clients guette les différents acteurs. L'étude a aussi montré que la nature non hiérarchique de la gouvernance donne aussi lieu à des rapports hiérarchiques incontournables. En outre, les acteurs insistent pour que les personnes siégeant à des comités gouvernement-communautés soient des gens d'autorité possédant un pouvoir décisionnel dans ces comités. On veut que ces derniers puissent, par la suite, influencer le processus de formulation des politiques. La situation relève d'un vice structurel propre à la fonction publique sauf qu'elle place des communautés minoritaires dans une situation de dépendance plutôt que de collaboration.

Ces quelques éléments d'analyse n'épuisent pas tout le débat sur la gouvernance horizontale partagée en milieu minoritaire. Toutefois, ils donnent un bon aperçu de ses défis et des attentes qu'elle a suscitées.

Conclusion

Nous avons souligné, dans ce texte, que la mise en place de formes de gouvernance horizontale dans le domaine des langues officielles s'inscrit dans le cadre de contextes sociopolitiques donnés. Nous avons aussi établi que des formes de gouvernance horizontale existent déjà depuis pratiquement deux décennies dans le domaine des langues officielles au moment où le gouvernement fédéral adopte son Plan d'action sur les langues officielles en 2003. Enfin, un véritable enclenchement se produit à la suite de la révision de la *Loi sur les langues officielles* en 1988 avec les premières ententes Canada-communautés. Cependant, malgré l'adoption de la nouvelle loi, pour les communautés et le Commissariat aux langues officielles, l'engagement du gouvernement fédéral demeure timide et insuffisant. La création en 1994 du Réseau des coordonnateurs nationaux responsables de l'article 41 et les premiers plans d'action dans les ministères et les organismes clés représentent une étape importante pour restructurer la gouvernance des langues officielles au sein de la fonction publique afin de relancer la mise en œuvre de la partie VII. Il faut néanmoins

attendre encore quelques années et entendre à nouveau les critiques pour voir le gouvernement mettre en place un mécanisme intragouvernemental investi du pouvoir de décision nécessaire pour que s'installe un leadership servant à rehausser l'engagement du gouvernement envers la dualité linguistique et les communautés. Par la suite, grâce à l'élargissement de son mandat, le Comité des sous-ministres de langues officielles constitue ce mécanisme nécessaire à la conception et à la mise en œuvre du Plan d'action de 2003.

Si l'on ne peut que constater que l'engagement fédéral envers les communautés linguistiques et, en particulier, envers les communautés francophones, s'est réellement accru, il reste encore plusieurs ombres au tableau. Même si nous constatons que le Plan d'action a favorisé la création de plusieurs nouvelles instances dans des secteurs jusque-là négligés, tels que l'alphabétisation, la petite enfance et les arts et la culture, l'accroissement s'est fait surtout sentir dans les secteurs de la justice et de la santé. Or, le secteur de la justice possédait déjà une force structurelle établie, et le secteur de la santé voyait s'instaurer une gouvernance horizontale partagée en grande partie sous l'impulsion des institutions et le dynamisme des communautés linguistiques elles-mêmes. Enfin, il existe toujours peu de résultats concrets quant à la portée réelle de la gouvernance horizontale partagée sur le développement des communautés alors que les comités en place constituent dorénavant des lieux où pourrait se réaliser une véritable planification linguistique.

Pour terminer, rappelons que pour Bakvis et Juillet, la gouvernance horizontale représente d'abord et avant tout, un changement de culture organisationnelle. Constitue-t-elle pour autant un mode vraiment plus efficace de coordination de l'action ? Dans leur étude de la Stratégie d'innovation, de la Stratégie pour les Autochtones en milieu urbain, du Secrétariat du changement climatique et de l'Accord de Vancouver, Bakvis et Juillet (2004 : 2) expliquent que l'horizontalité est une activité exigeante et qu'elle ne constitue pas toujours une source d'économie de temps et d'argent. Notre étude permet non seulement de renforcer leurs observations, elle sert aussi à montrer qu'une part importante de la gouvernance exige un investissement de type qualitatif difficilement monnayable. La gouvernance horizontale constitue dorénavant un test à la qualité du rapport que le gouvernement décide de tisser avec les groupes communautaires et leurs représentants. Notre étude oblige aussi à prendre conscience du rôle clé des

individus dans le succès des initiatives alors qu'ils opèrent souvent dans des environnements hostiles ou au sein de structures qui résistent au changement. Les théories de la gouvernance sont ainsi confrontées à analyser un rapport qualitatif et souvent informel entre des acteurs plus qu'à tenter de déterminer les économies d'échelle que la gouvernance horizontale permettrait de réaliser.

NOTES

1. Nous remercions un des évaluateurs anonymes de ce texte de nous avoir incités à opérer cette distinction.
2. Cet article ne traite pas du secteur de l'éducation bien que celui-ci puisse apparaître à plusieurs comme l'un des plus dynamiques dans le domaine de la gouvernance horizontale. Comme l'un des évaluateurs anonymes l'a signalé, le Sommet des intervenants et des intervenantes en éducation dans la mise en œuvre de l'article 23 en milieu francophone minoritaire qui s'est tenu en juin 2005 pourrait représenter le « type idéal » d'un processus exemplaire de gouvernance horizontale impliquant des instances fédérales, provinciales et communautaires (ici, par le moyen des conseils scolaires). Ce Sommet a, en effet, réuni près de 200 représentants fédéraux, provinciaux et communautaires, rassemblés afin de planifier la mise en œuvre de la pleine gestion scolaire francophone selon les termes de l'article 23 de la *Charte canadienne des droits et libertés* (voir Bourgeois et Johnson, 2005).
3. À noter que ce programme s'appelle maintenant la Promotion de l'accès à la justice dans les deux langues officielles (PAJLO). Voir le site du PAJLO, [En ligne], [<http://www.pajlo.org/fr/qui/index.htm>] (8 février 2007).
4. Une deuxième génération d'ententes voit le jour en 2001. Une troisième série est prévue, sauf que les ententes seront dorénavant désignées comme des « accords de collaboration », fortement inspirés de l'initiative du secteur bénévole.
5. Au départ, le Réseau intergouvernemental de la francophonie canadienne était appelé le Réseau des Responsables gouvernementaux des affaires francophones, [En ligne], [<http://www.afi-ifa.ca/francais/index/index.cfm?id=5>] (8 février 2007).

6. Voir la *Loi sur le ministère du Patrimoine canadien*, [En ligne], [http://www.pch.gc.ca/progs/sc/legislation/c-17-3_f.cfm] (8 février 2007).
7. Voir la feuille de renseignements du PICLO, [En ligne], [http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/lo-ol/ci-ic/fact_f.cfm] (8 février 2007).
8. Voir l'*Entente pour le développement des arts et de la culture de la francophonie canadienne*, [En ligne], [http://www.fccf.ca/media_uploads/pdf/113.pdf] (8 février 2007).
9. Les domaines de l'éducation et des guichets uniques ne sont pas traités dans ce texte.
10. Une étude sur la portée de la nouvelle gouvernance horizontale sur les relations intergouvernementales serait également à entreprendre.

BIBLIOGRAPHIE

- ASSELIN, Robert (2001). « L'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* : portée, évolution et régime d'application », Ottawa, Bibliothèque du Parlement, Direction de la recherche parlementaire, [En ligne], [<http://www.parl.gc.ca/information/library/PRBpubs/prb019-f.pdf>], (14 février 2007).
- ASSOCIATION DES JURISTES D'EXPRESSION FRANÇAISE DE L'ONTARIO (1988). « PAJLO », *L'expression*, juin.
- BAKVIS, Herman, et Luc JUILLET (2004). *Le défi de l'horizontalité : ministères responsables, organismes centraux et leadership*, Ottawa, École de la fonction publique du Canada.
- BOURGEOIS, Daniel, et Marc JOHNSON (2005). *Le printemps de l'éducation promis par l'article 23 de la Charte canadienne des droits et libertés : document préparatoire au Sommet des intervenants et des intervenantes en éducation dans la mise en œuvre de l'article 23 en milieu francophone minoritaire*, Ottawa, Fédération nationale des conseils scolaires francophones, [En ligne], [<http://csap.ednet.ns.ca/services/bibliotheque/11%20printemps%20de%20l'education.pdf>] (14 février 2007).
- CANADA. AFFAIRES FRANCOPHONES INTERGOUVERNEMENTALES (2003). « Réseau intergouvernemental de la francophonie canadienne », [En ligne], [<http://www.afi-ifa.ca/>] (8 février 2007).

- CANADA. AGENCE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FONCTION PUBLIQUE (2002). « Gouvernance du programme des langues officielles », [En ligne], [http://www.psagency-agencefp.gc.ca/ollo/common/gov-gouv_f.asp] (8 février 2007).
- CANADA. BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ (2005). *Le point sur la mise en œuvre du plan d'action pour les langues officielles : rapport de mi-parcours*, Ottawa, Gouvernement du Canada.
- CANADA. CITOYENNETÉ ET IMMIGRATION (2003a). *Cadre stratégique pour favoriser l'immigration au sein des communautés francophones en situation minoritaire*, [En ligne], [<http://www.cic.gc.ca/francais/pub/cadre-minoritaire.html#partiei>] (8 février 2007).
- CANADA. CITOYENNETÉ ET IMMIGRATION (2003b). *Rapport de 2002-2003 sur les progrès réalisés relativement à l'article 41 de la Loi sur les langues officielles*, [En ligne], [<http://www.cic.gc.ca/francais/pub/llo-etape2003.html>] (14 février 2007).
- CANADA. CITOYENNETÉ ET IMMIGRATION (2004). *Favoriser l'immigration francophone : CIC renouvelle le mandat du comité directeur*, [En ligne], [<http://www.cic.gc.ca/francais/nouvelles/04/0405-f.html>] (8 février 2007).
- CANADA. COMMISSARIAT AUX LANGUES OFFICIELLES (2000). *Rapport annuel, 1999-2000*, Ottawa, Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada.
- CANADA. COMMISSARIAT AUX LANGUES OFFICIELLES (2005). *Rapport annuel, édition spéciale 35^e anniversaire, 1969-2004*, volume I, Ottawa, Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada.
- CANADA. MINISTÈRE DE LA JUSTICE (2005a). *Comité consultatif : Justice en langues officielles*, [En ligne], [http://canada.justice.gc.ca/fr/ps/franc/41/comi_cons_u_just_lo.html] (8 février 2007).
- CANADA. MINISTÈRE DE LA JUSTICE (2005b). *Groupe de travail fédéral-provincial-territorial sur l'accès à la justice dans les deux langues officielles*, [En ligne], [http://www.justice.gc.ca/fr/ps/franc/41/group_fed_prov_terr_lo.html] (8 février 2007).
- CANADA. MINISTÈRE DE LA SANTÉ (2004). *Le gouvernement du Canada accorde des octrois à trois organismes pour la santé en milieu francophone*, communiqué de Santé Canada, 23 février, [En ligne], [http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/media/nr-cp/2004/2004_07_f.html] (14 février 2007).
- CANADA. PATRIMOINE CANADIEN (2003a). *Le prochain acte : un nouvel élan pour la dualité linguistique canadienne : le plan d'action pour les langues officielles*, [En ligne], [http://www.pco-bcp.gc.ca/olo/docs/Action/ActionPlan_f.pdf] (8 février 2007).

- CANADA. PATRIMOINE CANADIEN (2003b). « Services de santé en français au Manitoba », *Bulletin 41-42*, vol. 9, n° 2, [En ligne], [http://www.pch.gc.ca/progs/lo-ol/bulletin/vol9_no2/reg_f.cfm] (8 février 2007).
- CANADA. PATRIMOINE CANADIEN (2003c). *Loi sur le ministère du Patrimoine canadien*, [En ligne], [http://www.pch.gc.ca/progs/sc/legislation/c-17-3_f.cfm] (8 février 2007).
- CANADA. PATRIMOINE CANADIEN (2003d). *Rapport 2002-2003 sur les langues officielles*, [En ligne], [http://www.pch.gc.ca/progs/lo-ol/pubs/2002-2003/ra-ar/4_f.cfm] (8 février 2007).
- CANADA. PATRIMOINE CANADIEN (2004). *Concertation interministérielle : une mise en œuvre renforcée*, [En ligne], [<http://www.pch.gc.ca/progs/lo-ol/pubs/1996-98/francais/section2/p14.html>] (8 février 2007).
- CANADA. PATRIMOINE CANADIEN (2005a). « Langues officielles : développement des communautés et dualité linguistique », *Bulletin 41-42*, vol. 11, n° 2, [En ligne], [http://www.pch.gc.ca/offlangoff/bulletin/vol11_no2/fund_f.cfm] (8 février 2007).
- CANADA. PATRIMOINE CANADIEN (2005b). *Feuille de renseignements : PICLO*, [En ligne], [http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/lo-ol/ci-ic/fact_f.cfm] (8 février 2007).
- CANADA. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2002). *Politique sur les différents modes de prestation de services*, [En ligne], [http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/opepubs/TB_B4/asd-dmps1_f.asp#_Toc921222] (8 février 2007).
- CARDINAL, Linda, et Luc JUILLET (2005). « Les minorités francophones hors Québec et la gouvernance des langues officielles au Canada », dans Jean-Pierre Wallot, *La gouvernance linguistique : le Canada en perspective*, Ottawa, Les Presses de l'Université d'Ottawa, 2005, p. 157-176.
- CARDINAL, Linda, Stéphane LANG et Anik SAUVÉ (2005). *Apprendre à travailler autrement : la gouvernance partagée et le développement des communautés minoritaires de langue officielle au Canada*, Ottawa, Université d'Ottawa, Chaire de recherche sur la francophonie et les politiques publiques, [En ligne], [http://www.sciencessociales.uottawa.ca/crfpp/pdf/rapport_gouvernance_12-2005.pdf] (22 septembre 2006).
- CARDINAL, Linda, *et al.* (2005). *Les services en français et le domaine de la justice en Ontario : un état des lieux*, Ottawa, Ministère du Procureur général, août, 126 p. [En ligne], [http://www.sciencessociales.uottawa.ca/crfpp/pdf/etat_des_lieux_12-2005.pdf].
- FÉDÉRATION CULTURELLE CANADIENNE-FRANÇAISE (2002). *Entente pour le développement des arts et de la culture de la francophonie canadienne*, [En ligne], [http://www.fccf.ca/media_uploads/pdf/113.pdf] (8 février 2007).

- GROUPE DE TRAVAIL SUR LES TRANSFORMATIONS GOUVERNEMENTALES ET LES LANGUES OFFICIELLES (1999). *Maintenir le cap : la dualité linguistique au défi des transformations gouvernementales*, rapport présenté au président du Conseil du Trésor, [En ligne], [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_a3/ol_gov_f.asp] (8 février 2007).
- PAQUET, Gilles (2001). « La gouvernance en tant que manière de voir : le paradigme de l'apprentissage collectif », dans Linda Cardinal et Caroline Andrew (dir.), *La gouvernance à l'épreuve de la démocratie*, Ottawa, Les Presses de l'Université d'Ottawa, p. 9-42.
- PETERS, Guy, et Donald SAVOIE (dir.) (2001). *La gouvernance au XXI^e siècle : revitaliser la fonction publique*, Ottawa, Centre canadien de gestion ; Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- PROMOTION DE L'ACCÈS À LA JUSTICE DANS LES DEUX LANGUES OFFICIELLES (2006). *Qui sommes-nous ?*, [En ligne], [<http://www.pajlo.org/fr/qui/index.htm>] (8 février 2007).
- RÉSEAU CANADIEN DE RECHERCHE SUR LE LANGAGE ET L'ALPHABÉTISATION (2007). *Comité consultatif de recherche sur l'éveil à l'écrit et l'alphabétisation familiale en français*, [En ligne], [<http://www.cllrnet.ca/index.php?fa=Committees.showRAC.fr>] (8 février 2007).
- SOCIÉTÉ SANTÉ EN FRANÇAIS (2007a). *Notre histoire*, [En ligne], [<http://www.forumsante.ca/browse/content/Qui.aspx#histoire>] (8 février 2007).
- SOCIÉTÉ SANTÉ EN FRANÇAIS (2007b). *Réseau pour les services de santé en français, Nouvelle-Écosse*, [En ligne], [<http://www.forumsante.ca/browse/content/reseaux/NouvelleEcosse.aspx>] (8 février 2007).
- STATISTIQUE CANADA (2002). *Composition linguistique du Canada : faits saillants en tableaux, recensement de 2001*, [En ligne], [<http://www12.statcan.ca/francais/census01/products/highlight/LanguageComposition/Index.cfm?Lang=F>] (14 février 2007).
- STOKER, Gerry (1998). « Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance », *Revue internationale des sciences sociales*, n° 155, p. 19-30.