

## Minorités linguistiques et société Linguistic Minorities and Society



# Quelle place pour le citoyen dans la gouvernance communautaire francophone en contexte minoritaire ? L'exemple de l'Acadie du Nouveau-Brunswick

Éric Forgues and Michelle Landry

Number 10, 2018

Revisiter la question du pouvoir en francophonie canadienne  
Revisiting the Issue of Power in the Canadian Francophonie

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1054100ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1054100ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques / Canadian  
Institute for Research on Linguistic Minorities

ISSN

1927-8632 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this note

Forgues, É. & Landry, M. (2018). Quelle place pour le citoyen dans la gouvernance communautaire francophone en contexte minoritaire ? L'exemple de l'Acadie du Nouveau-Brunswick. *Minorités linguistiques et société / Linguistic Minorities and Society*, (10), 160–175.  
<https://doi.org/10.7202/1054100ar>

Article abstract

Community governance in Francophone minority communities is built on foundations that are sometimes fragile. The recent Société de l'Acadie du Nouveau-Brunswick (SANB) crisis has highlighted tensions within Acadian governance between the interests of citizens and those of sectoral organizations. In our article, we analyze this case to better understand this tension at the heart of Acadian governance in New Brunswick. This exploratory study is largely based on a literature search and observations arising from our work to support SANB, as part of its recent restructuring. The case shows that it can be difficult to reconcile a civic vision and an organizational (sectoral) vision of community governance.

*Note de recherche*

# Quelle place pour le citoyen dans la gouvernance communautaire francophone en contexte minoritaire ? L'exemple de l'Acadie du Nouveau-Brunswick

Éric Forgues

Université de Moncton

Michelle Landry

Université de Moncton

## Résumé

La gouvernance communautaire en milieu francophone minoritaire s'érige sur des assises qui sont parfois fragiles. La crise récente à la Société de l'Acadie du Nouveau-Brunswick (SANB) a mis en lumière les tensions au sein de la gouvernance acadienne entre les intérêts des citoyens et ceux des organismes sectoriels. Dans notre article, nous analysons ce cas afin de mieux comprendre cette tension qui est cœur de la gouvernance acadienne au Nouveau-Brunswick. Il s'agit d'une étude exploratoire qui s'appuie principalement sur une recherche documentaire et sur nos observations effectuées pendant notre travail de soutien à la SANB dans le cadre de sa récente restructuration. Ce cas montre qu'il peut être difficile de concilier une vision citoyenne et une vision organisationnelle (sectorielle) de la gouvernance communautaire.

## Abstract

Community governance in Francophone minority communities is built on foundations that are sometimes fragile. The recent Société de l'Acadie du Nouveau-Brunswick (SANB) crisis has highlighted tensions within Acadian governance between the interests of citizens and those of sectoral organizations. In our article, we analyze this case to better understand this tension at the heart of Acadian governance in New Brunswick. This exploratory study is largely based on a literature search and observations arising from our work to support SANB, as part of its recent restructuring. The case shows that it can be difficult to reconcile a civic vision and an organizational (sectoral) vision of community governance.

Depuis les années 1990, plusieurs communautés francophones en situation minoritaire ont revu leur structure de gouvernance ou sont en voie de le faire. La multiplication des organismes francophones (Allain, 2004 ; Forgues, 2015) et la volonté de travailler de manière concertée incitent les acteurs communautaires à mener une réflexion collective sur la gouvernance communautaire. Cette réflexion se fait parfois dans un climat de conflit et de crise, comme le montrent l'exemple récent de la Société de l'Acadie du Nouveau-Brunswick (SANB) et ceux, pas si lointains, des organismes porte-paroles des francophones en Ontario et en Saskatchewan.

En Saskatchewan, le conseil d'administration de l'organisme porte-parole des Fransaskois, l'Association culturelle franco-canadienne (ACFC), fut paralysé par un conflit entre les organismes régionaux et les organismes sectoriels à mandat provincial, à la suite de compressions budgétaires exercées par Patrimoine canadien dans les années 1990. Le recours à des consultants et la tenue d'états généraux ont mené à un changement de structure important. L'ACFC, un organisme porte-parole typique, fut remplacé par une assemblée de députés communautaires, l'Assemblée communautaire fransaskoise (Dubois, 2014 ; Landry, 2016).

Quelques années plus tard, c'est la communauté franco-ontarienne qui vécut une crise et une transformation de sa structure de gouvernance (Thériault, 2007). Avant cette transformation, la structure était composée de deux entités : la Direction de l'entente Canada-communauté (DECCO) et l'Association canadienne-française de l'Ontario (ACFO). Le ministère du Patrimoine canadien souhaitait que l'ACFO se restructure et favorise l'intégration des deux organismes dans l'Assemblée de la francophonie de l'Ontario (Forgues, 2015). Cette fusion, pratiquement forcée par le bailleur de fonds, ne s'est pas fait sans heurts.

D'autres exemples montrent que ces réflexions sur la gouvernance et les changements qui s'ensuivent peuvent aussi se faire sans que cela ne résulte ou n'engendre de crises. La communauté acadienne de la Nouvelle-Écosse a changé tout récemment sa structure de gouvernance sans créer de remous dans l'espace public (FANE, 2016). Par ailleurs, la communauté acadienne de l'Île-du-Prince-Édouard est également en train de réfléchir à une restructuration<sup>1</sup>. Les employés et les membres de la Société Saint-Thomas-d'Aquin sont sur le point de conclure une réflexion menée collectivement sur la gouvernance communautaire. On veut favoriser la coopération entre les organismes, apprendre à travailler ensemble et éviter de reproduire le travail en vase clos en favorisant le partage des ressources et des services (administratifs) entre les organismes. De plus, cet exercice s'inscrit clairement dans la visée que « les intérêts collectifs doivent avoir le dessus sur les intérêts individuels et organisationnels et qu'il faut maximiser l'apport des bénévoles » (Commission sur la gouvernance communautaire, 2014 : 3).

1. Communication interne entre les dirigeants des organismes porte-paroles de ces provinces et les auteurs.

Au Nouveau-Brunswick, les Acadiens en sont à une deuxième vague de changements assez importants à leur structure de gouvernance en moins de 10 ans. La crise qui a entraîné l'exercice de restructuration de 2015-2016 nous a amenés à nous pencher sur les problèmes structurels sous-jacents aux enjeux de la gouvernance des francophones en situation minoritaire.

Au-delà des conflits de personnalités, la crise récente au sein de la SANB a mis en lumière le clivage entre les membres individuels et les représentants d'organismes sectoriels<sup>2</sup>, une tension qui était également au cœur de la restructuration de 2007-2008. L'Acadie ne constitue pas une exception. Dans d'autres provinces également, les communautés francophones ont de la difficulté à aménager un espace à la fois pour les membres individuels (ou des organismes généralistes régionaux) et les organismes sectoriels à mandat provincial au sein de leurs structures de gouvernance. C'est ce que montrent notamment le cas de la Saskatchewan (Landry, 2016) et celui de l'Ontario (Forgues, 2015 ; Thériault, 2005). Ces observations nous amènent à penser que la gouvernance communautaire en milieu minoritaire francophone est tiraillée entre des logiques citoyenne et sectorielle. Les configurations variables de la gouvernance communautaire traduisent notamment des aménagements particuliers de ces deux logiques, l'une l'emportant parfois sur l'autre.

Nous pensons que l'examen de la place faite respectivement aux citoyens et aux organismes sectoriels dans les structures de gouvernance des francophonies canadiennes peut nous aider à comprendre certains enjeux de la gouvernance communautaire. C'est ce que nous voulons faire en appuyant notre examen sur le cas de la SANB, qui a vécu deux processus de restructuration en moins de 10 ans, liés à ces enjeux de pouvoir citoyen. Nous croyons que l'une des clés pour comprendre l'évolution de la gouvernance communautaire réside dans les enjeux qui concernent la place qui est faite aux citoyens et aux organismes sectoriels dans l'exercice de la gouvernance communautaire.

Il s'agit ici d'un premier examen exploratoire qui s'appuie principalement sur une recherche documentaire et sur nos observations effectuées pendant notre travail de soutien à la SANB dans le cadre de sa récente restructuration. En offrant un appui-conseil, nous avons participé à une journée de réflexion publique (ouverte aux non-membres) organisée par la SANB à l'automne 2015, aux activités du groupe de travail formé pour proposer une nouvelle structure à la SANB, à une deuxième journée de réflexion pour discuter des recommandations du groupe de travail au printemps 2016, et nous avons mené une consultation auprès des membres et de la population pour valider les recommandations qui sont ressorties de ce processus de réflexion collective (Forgues et LeBlanc, 2016). D'autres analyses devront évidemment suivre pour approfondir notre compréhension des enjeux liés aux structures de gouvernance des minorités de langue officielle du pays.

---

2. Pour alléger le texte, nous incluons les organismes qui promeuvent ou défendent les intérêts de groupes particuliers de la population, comme les organismes regroupant des jeunes, des aînés ou des femmes, par exemple.

## Précisions conceptuelles

Plusieurs auteurs considèrent la société civile comme le lieu où les francophones vivant en situation minoritaire peuvent faire des choix collectifs et déterminer leur développement (Cardinal, 1999 ; Cardinal et González Hidalgo, 2012 ; Landry, 2014, 2015 ; Forgues, 2014). Il s'agit en d'autres mots du lieu d'expression du politique chez ces groupes (Thériault, 1995 ; LeBlanc, 2005 ; Landry, 2011). Reprenant la distinction entre *la* et *le* politique, Gino LeBlanc (2005) précise la portée *du* politique en envisageant l'Acadie comme une entité politique qui, dans une certaine mesure, peut maîtriser son développement et son organisation. C'est dans cette perspective que la configuration des liens entre ces organismes en est venue à être considérée comme une structure de gouvernance communautaire.

La gouvernance communautaire s'appuie sur la participation de plusieurs acteurs ou parties prenantes concernés par les politiques publiques ou les projets communautaires (Chiasson, Blais et Boucher, 2006). Elle ne repose généralement pas sur une coordination verticale de l'action par des règles édictées par une autorité, mais favorise davantage un mode de coordination horizontale de l'action et un mode de prise de décision concerté (Blatter, 2004). Selon Bakvis et Juillet (2004 : 9), la gestion horizontale désigne « la coordination et la 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 ». Chez les francophones en milieu minoritaire, les résultats visés sont l'amélioration de leurs conditions d'existence, voire le développement de leur communauté. La gouvernance a ainsi « donné lieu à la mise en place d'un nouvel espace de débats au sein duquel les différents acteurs sont en rivalité entre eux pour le contrôle des ressources, de l'information et du pouvoir » (Cardinal et Forgues, 2015 : 8).

La gouvernance communautaire est devenue un mode d'organisation quasi incontournable des activités des acteurs francophones. Elle se présente comme *le* mécanisme politique par excellence offrant une certaine autonomie aux communautés francophones qui veulent prendre en charge leur développement. Autrement dit, la gouvernance communautaire s'inscrirait dans ce désir de « faire société » des francophones vivant à l'extérieur du Québec, désir qui soulève la question du politique (Thériault, 2007).

Par ailleurs, si nous parlons de gouvernance communautaire, c'est que l'objectif collectif des acteurs est clairement l'avancée des conditions des francophones de la province en tant que groupe et non seulement des membres des organismes. Ainsi, cette structure de gouvernance est censée être au service des citoyens francophones des diverses provinces. Or, peu d'auteurs se sont penchés sur la place des citoyens dans ces structures de gouvernance communautaire.

Il est important de le faire, selon nous, car le risque de faire appuyer *le* politique sur une gouvernance mobilisant surtout des intérêts corporatistes est réel. Certains travaux avancent que la gouvernance communautaire francophone en contexte minoritaire tend à prendre une forme (néo)corporatiste (Denis, 1994; Forgues, 2007). Or, pour des communautés qui aspirent à faire société (Thériault, 2007), et ce, démocratiquement, il importe de prévoir une place dans la gouvernance pour le citoyen (Forgues, 2010).

Lorsque nous nous penchons sur le concept de citoyenneté, nous pouvons rapidement constater ses limites lorsqu'il est appliqué à des communautés infranationales. Le citoyen est le sujet politique et le sujet de droit d'un pays. En contexte démocratique, les citoyens sont les producteurs libres et autonomes des lois du pays. « Les citoyens ne sont politiquement autonomes que dans la mesure où ils peuvent se comprendre collectivement comme les auteurs des lois auxquelles ils sont soumis en tant que destinataires » (Habermas, cité par Audard, 2002 : 117). Les communautés francophones des provinces à majorité anglophone ne forment pas des entités politiques autonomes, n'ont pas de gouvernement propre et n'ont donc pas la capacité d'édicter leurs propres lois. Leurs membres demeurent des citoyens canadiens et des citoyens de leur province respective, c'est à ce titre qu'ils participent à la vie politique de leur pays et de leur province. Cependant, dans le régime linguistique canadien<sup>3</sup>, nous pouvons affirmer que les francophones en contexte minoritaire bénéficient d'une « citoyenneté différenciée » (Carens, 2000) et jouissent de « droits collectifs différenciés » (Kymlicka, 2001) au point de pouvoir former des communautés politiques (Breton, 1991), structurées par des mécanismes de gouvernance qui leur permettent de définir un projet de société, de prendre des décisions collectives qui se veulent démocratiques et qui doivent donc, en principe, avoir une prétention à la légitimité (Forgues, 2007). Ces communautés peuvent ainsi prétendre à une certaine forme d'autodétermination sur le plan politique ou institutionnel (Kymlicka, 2001). C'est donc à ce titre que nous nous référons au concept de citoyenneté dans le cadre d'une gouvernance communautaire.

Ces mécanismes reposent sur les organismes qui forment la société civile francophone et qui travaillent de près avec l'État canadien et les gouvernements provinciaux, d'où ils tirent l'essentiel de leur financement pour mener des activités et offrir des services qui visent à contribuer au développement des communautés. Dans chaque province, la structure de gouvernance communautaire comprend un organisme généraliste porte-parole de la minorité de langue officielle, des organismes sectoriels à mandat provincial et soit des organismes régionaux, soit des sections locales de l'organisme porte-parole. L'organisme généraliste provincial se trouve au cœur de la structure de gouvernance et joue habituellement un rôle important dans la concertation de l'ensemble des acteurs. Or, tel qu'il a été mentionné plus

3. Nous faisons référence à « l'ensemble des dispositions administratives, juridiques et législatives en matière de langues officielles qui structurent de manière décisive la vie en français au Canada anglais » (Léger, 2012 : 188).

haut, nous avons observé dans plusieurs provinces des luttes de pouvoir entre les organismes sectoriels provinciaux et soit les organismes régionaux généralistes, soit les membres individuels mobilisés au sein de l'organisme généraliste provincial. Dans cet article, notre attention se porte de manière plus précise sur la place accordée aux citoyens, qui se prononcent globalement en tant que francophones, dans les structures de gouvernance communautaire francophones. C'est donc cet aspect de la gouvernance communautaire, encore peu étudié, que nous voulons illustrer à travers le cas de la SANB.

## Le cas de l'Acadie du Nouveau-Brunswick

La création de l'organisme porte-parole acadien au Nouveau-Brunswick date de 1973. Dès sa création, il a été un acteur important dans la promotion et la défense des intérêts des Acadiens du Nouveau-Brunswick, notamment dans l'obtention de la dualité linguistique au ministère de l'Éducation. Avant sa création, la Société Nationale de l'Acadie (SNA) était le principal organisme représentant les Acadiens, sans limitation géographique. Mais comme son siège était situé à Moncton, ses activités étaient davantage axées sur les enjeux du Nouveau-Brunswick que sur ceux des autres provinces (Basque, 2006). Les programmes fédéraux de financement pour les minorités de langue officielle, en place depuis la fin des années 1960, avaient exigé la création d'un organisme porte-parole provincial (Landry, 2015 : 92). Les Acadiens de l'Île-du-Prince-Édouard ont pour leur part étendu le mandat de la Société Saint-Thomas-d'Aquin, qui existait depuis 1919 mais qui œuvrait surtout dans le domaine de l'éducation, et ceux de la Nouvelle-Écosse créèrent leur propre organisme en 1968.

La Société des Acadiens du Nouveau-Brunswick comprenait des sections locales qui rassemblaient les membres d'une même région. Pendant plusieurs années, des agents d'animation sociale avaient des bureaux dans les régions acadiennes de la province. Les tables de concertation d'organismes et d'institutions francophones au Nouveau-Brunswick remontent à 1981, alors que fut créée la Conférence permanente des institutions acadiennes. Dans les années 1980, la SANB adopta une stratégie favorisant la création d'autres organismes francophones<sup>4</sup>. Dans la foulée de cette stratégie, on abolit la Conférence permanente des institutions acadiennes et, vers la fin des années 1980, on mit sur pied le Forum de concertation des organismes acadiens du Nouveau-Brunswick (Forum des organismes) pour rassembler les organismes francophones provinciaux et régionaux afin de discuter de divers enjeux déterminants pour la communauté acadienne (SANB, 1984). Dans les années 1990, le Forum des organismes est devenu le principal interlocuteur de Patrimoine Canada dans la gestion

---

4. L'organisme s'est d'abord appelé Société des Acadiens du Nouveau-Brunswick (de 1973 à 1988), puis Société des Acadiens et des Acadiennes du Nouveau-Brunswick (de 1988 à 2008) et, depuis, il s'appelle la Société de l'Acadie du Nouveau-Brunswick. Par commodité, nous allons parler de la SANB tout au long du texte.

des ententes Canada-communautés. La SANB assurait toutefois la gestion des ententes et était responsable de la coordination du Forum. Dans le cadre des ententes conclues avec le ministère du Patrimoine canadien, la société civile acadienne devait définir les priorités en matière de développement de la communauté acadienne. Cet exercice devait déboucher sur un plan de développement collectif quinquennal, intitulé « Plan de développement global de l'Acadie du Nouveau-Brunswick ». Le Forum est devenu l'acteur qui voyait à la mise en œuvre du plan<sup>5</sup>. Vu les mécanismes de concertation mis en place pour élaborer le Plan de développement global, ce dernier constitue un agencement des mandats et des priorités des organismes sectoriels.

Depuis les années 1980, certaines tensions surgissent entre les organismes sectoriels et la SANB. Mais lors de la Convention 2004 de la société acadienne du Nouveau-Brunswick, un grand congrès aux allures d'états généraux, des participants en ont appelé au remplacement de la SANB par une assemblée délibérante qui tiendrait compte « d'un juste équilibre entre le milieu associatif et les individus, qui traitera des questions de pouvoir, de politique et d'autonomie » (Vienneau, LeBlanc et Farrah, 2005). L'intention était de donner une plus grande voix aux citoyens en instaurant un modèle qui reposerait sur une démocratie représentative, plutôt que directe. On confia le mandat d'examiner cette proposition à une commission consultative qui devait présenter son rapport au Forum des organismes, dont la SANB était membre, puisque c'est celui-ci qui avait le mandat d'effectuer le suivi de la convention<sup>6</sup>.

Cette commission a déposé son rapport en 2006. Elle proposait la création d'une assemblée communautaire qui serait formée de 40 personnes élues et de 6 représentants des secteurs d'activités communautaires (Commission consultative sur la gouvernance de la société civile et francophone du Nouveau-Brunswick, 2006), reconnaissant ainsi la légitimité d'une représentation citoyenne importante dans cet organisme qui joue un rôle politique important. Elle proposait également de soumettre ses recommandations au débat public.

Le Forum des organismes a toutefois rapidement refusé de donner suite à ces recommandations. Cette structure aurait déplacé le centre de gravité de la gouvernance communautaire vers des citoyens élus plutôt que les représentants des organismes. Selon la présidente de la SANB, qui dirigeait alors le Forum : « Il faut qu'il y ait un juste équilibre entre le monde associatif et les individus. Le Forum juge que la formule proposée ne correspond pas à ça » (*L'Acadie Nouvelle*, 2006 : 9). Le Forum remettait donc en question l'idée que les Acadiens voulaient être mieux représentés, que les citoyens voulaient plus de pouvoir

---

5. Sur les ententes Canada-communautés et le Plan de développement global, le lecteur peut lire *Du conflit au compromis linguistique : l'État et le développement des communautés francophones en situation minoritaire* (Forgues, 2007).

6. Dans les années 1990, le rapport entre la SANB et le Forum de concertation faisait déjà l'objet de discussion. Une étude avait été commandée pour éclairer la réflexion sur la gouvernance acadienne. Les recommandations proposées n'ont pas été adoptées (communication interne).



au sein de la structure de gouvernance, préoccupations qui avaient pourtant été exprimées durant la Convention 2004.

Comme compromis, à l'assemblée annuelle de la SANB en 2008, les membres ont adopté un modèle de gouvernance qui visait un équilibre entre le milieu associatif et les individus. Dans cette structure, la SANB chapeautait à la fois les citoyens et les organismes acadiens. L'essentiel de la structure de gouvernance communautaire se trouvait dès lors au sein même d'une SANB à deux volets : le Forum des organismes et le Forum provincial de participation citoyenne (Forum citoyen). Le Forum des organismes demeurait intact mis à part le fait que la SANB n'en était plus un membre, mais plutôt l'organisme parapluie. Les organismes sont répartis dans cinq secteurs : politique, économie, arts/culture/communications, éducation et communautaire. Ce forum avait toujours le mandat d'élaborer un Plan de développement global quinquennal. Le Forum citoyen regroupait les membres individuels qui étaient regroupés en sections locales. L'objectif du Forum citoyen était de « permettre aux citoyens et citoyennes de se faire entendre et de faire valoir leurs enjeux prioritaires au sein de la Société de l'Acadie du Nouveau-Brunswick (SANB) » (SANB, s.d.). Si le Forum des organismes était bien organisé et parvenait à mobiliser de nombreux membres, le Forum citoyen éprouvait plus de difficulté à mobiliser les citoyens<sup>7</sup>. Les sections locales de la SANB existaient depuis la fondation de l'organisme et servaient à mobiliser les militants, mais plusieurs d'entre elles n'étaient plus actives<sup>8</sup>. De plus, aux assemblées générales annuelles, le vote d'un membre individuel valait autant que le vote d'un organisme (SANB, 2014). Aux yeux des organismes sectoriels, les citoyens avaient trop de pouvoir dans la détermination des enjeux de l'organisme (SANB, 2015), même si le Plan de développement global est élaboré essentiellement par le Forum des organismes.

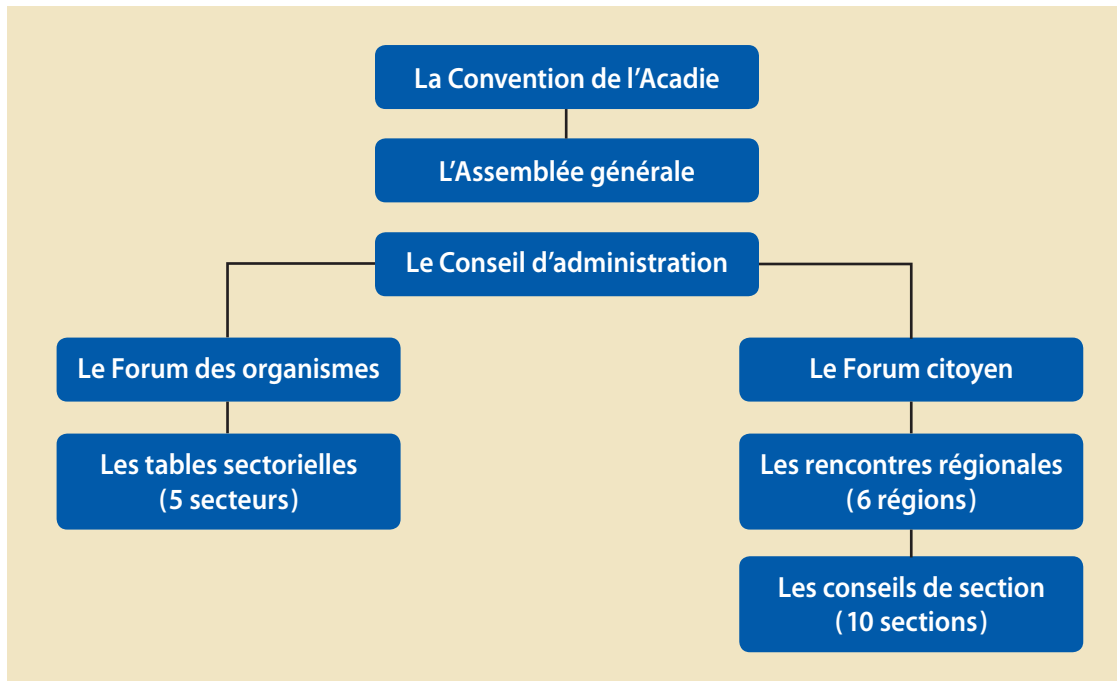
---

7. Dans un article précédent, nous avons présenté cet enjeu de la participation citoyenne au sein de la SANB (Forgues, 2014).

8. En 2012, un rapport interne sur la participation citoyenne à la SANB mentionnait que seul le tiers des sections locales sont pleinement actives, alors que les deux autres tiers sont inactives ou relativement inactives depuis plusieurs années (SANB, 2012). En 2015, les consultants embauchés pour réfléchir notamment à la gouvernance de la SANB constataient également que certaines sections locales étaient inactives et que la participation des citoyens demeurait un enjeu.

La figure 1 représente la structure de gouvernance en place de 2008 à l'automne 2016.

**Figure 1**  
**Organigramme de la structure de la SANB, 2008-2016**



Note : Schéma obtenu de la SANB avec quelques légères modifications.

Cette structure se reflète au sein du conseil d'administration, qui est composé comme suit :

- la présidence de la SANB ;
- la vice-présidence à la participation citoyenne ;
- la vice-présidence du Forum des organismes ;
- une personne représentant chacune des six régions<sup>9</sup> ;
- six personnes représentant le Forum des organismes ;
- une nouvelle arrivante ou un nouvel arrivant ;
- une personne nommée par la Fédération des jeunes francophones du Nouveau-Brunswick.

## Une gouvernance en crise

La crise vécue en 2015 à la SANB se tramait depuis un certain temps. Des discussions avaient lieu sur la structure de gouvernance de la SANB. Des membres du Forum des organismes avaient la perception que le Forum avait perdu son autonomie dans la structure

9. Les sections locales sont regroupées en régions.

existante. Ils remettaient en question la légitimité du Forum citoyen qui, selon eux, n'était pas parvenu à se dynamiser en dépit des souhaits formulés en ce sens depuis 2008<sup>10</sup>. Dans ce contexte, les membres du Forum des organismes souhaitaient revoir la gouvernance de la SANB. Plusieurs scénarios, dont la séparation des deux forums, étaient envisagés. Avant la crise, la SANB avait embauché des consultants pour mener une réflexion stratégique et sur les ressources humaines de la SANB, dont un des volets portait sur la gouvernance de l'organisme. L'exercice n'a pas pu être mené à terme.

La crise a éclaté au grand jour au printemps 2015. Pour protester contre l'orientation que prenait l'organisme et contre la vision de la présidente de l'organisme, le Forum des organismes a adopté une motion de non-confiance envers elle en demandant sa démission la veille de l'assemblée générale annuelle (AGA)<sup>11</sup>. Plusieurs organismes ont également décidé de boycotter l'assemblée prévue le lendemain, empêchant par le fait même sa tenue et plongeant l'organisme dans une période trouble<sup>12</sup>. Sans la participation d'un grand nombre d'organismes, la SANB s'est trouvée paralysée pendant plusieurs mois, ne pouvant pas atteindre le quorum au sein du conseil d'administration.

La crise a mis en lumière la difficulté d'intégrer dans une même structure de gouvernance les deux modes de représentation des intérêts des Acadiens du Nouveau-Brunswick : les intérêts des citoyens, incarnés par les membres individuels, et les intérêts des organismes sectoriels.

Au cœur de la crise, alors que plusieurs d'entre eux avaient officiellement quitté la SANB, les organismes sectoriels à mandat provincial créèrent une nouvelle structure de concertation, indépendante de la SANB : la Concertation des organismes de l'Acadie du Nouveau-Brunswick (COANB), qui regroupait 21 organismes acadiens en octobre 2016 (ICI Radio-Canada Nouveau-Brunswick, 2016). À la suite d'une démarche de réflexion et de consultation qui s'échelonna sur une année, la SANB adopta une nouvelle structure et une modification à son règlement général lors de l'assemblée générale annuelle d'octobre 2016. Les membres entérinèrent les recommandations du groupe de travail d'abolir les sections locales et les deux forums, tout en reconnaissant le statut de membres uniquement à des citoyens à titre individuel, même si certains représentants d'organismes auraient souhaité que les organismes puissent être membres (SANB, 2016).

---

10. Documentation et communications internes.

11. Communications internes. Voir aussi Gravel (2015).

12. Le quorum exigeait la présence d'au moins 40 membres individuels et 15 membres organisationnels. Faute de quorum, il est possible de tenir l'AGA si l'ensemble des régions sont représentées par des membres individuels et si les membres présents votent unanimement pour la tenue de l'AGA. Un représentant des organismes dissidents s'est présenté pour voter contre la tenue de l'AGA, empêchant dès lors sa tenue.

Lors des consultations et des discussions qui ont mené à cette nouvelle structure, nous avons constaté que les membres de la SANB et la population tiennent à ce que les citoyens puissent y adhérer à titre individuel. Les membres voient en l'achat d'une carte de membre un signe tangible d'engagement auquel ils accordent beaucoup d'importance. Par ailleurs, on souhaite fortement que la SANB communique mieux avec ses membres et qu'elle soit plus présente sur la place publique, notamment dans les nouvelles plateformes de communication (Forgues et LeBlanc, 2016).

La solution adoptée à l'échelle de la communauté acadienne consiste donc à créer des espaces indépendants pour les deux modes de représentation de l'Acadie et de ses intérêts collectifs, sans pour autant réformer complètement le modèle de représentation, qui reste de type associatif, donc fondé sur l'adhésion à titre individuel. Autrement dit, c'est à peu de choses près le modèle de gouvernance qui prévalait avant la réforme de 2008, hormis le fait que les organismes ne peuvent plus être membres de la SANB et que les sections locales ont été abolies. La séparation entre les intérêts des citoyens et ceux des organismes sectoriels est donc encore plus tranchée. Il reste à voir comment évolueront les relations entre ces deux espaces de gouvernance et comment ils collaboreront pour définir les projets de société de l'Acadie de la province.

## Conclusion

Comme nous le rappelle Raymond Breton, il ne faut pas voir le conflit, le désaccord ou les intérêts divergents entre certains organismes comme étant le signe d'un manque de cohésion sociale. Il s'agit plutôt d'une indication que nous avons affaire à une communauté politique (Breton, 1991). Comme dans tout système politique, les règles du jeu favorisent certains acteurs. Ceux qui occupent des positions de pouvoir cherchent parfois à protéger ces positions.

À partir des années 1990, les processus de prise de décisions publiques au Canada ont misé de plus en plus sur des particularismes et encouragé la revendication et l'organisation sectorielles (Laforest, 2011). Or, l'application du modèle de représentation sectorielle aux francophonies canadiennes est problématique puisqu'il ne s'applique pas à des groupes d'intérêts comme les autres, mais à des groupes qui se voient et se projettent comme des représentants des communautés politiques de par leur histoire, leur mémoire et leur projection collectives vers le futur (Thériault et Meunier, 2008). Le modèle de représentation sectorielle comme modèle de gouvernance pour l'organisme porte-parole d'un groupe de langue officielle du Canada minimise donc la consistance politique de ce groupe et fragmente l'espace d'expression politique.

Dans une perspective qui se veut démocratique, l'exercice de la gouvernance devrait donc s'appuyer sur la participation des citoyens et leur représentation par des élus afin d'accorder un droit égal à chaque citoyen de participer à la vie politique du groupe sans donner à certaines catégories sociales, professionnelles ou catégories d'intérêts un accès privilégié au domaine politique et à la définition des projets de société. Les acteurs doivent, à cette fin, créer des espaces de participation citoyenne et les protéger des influences qui peuvent être exercées par des acteurs qui ne s'inscrivent pas dans une logique démocratique citoyenne.

Reprenant la thèse de Habermas, Audard affirme que si nous voulons protéger l'élément démocratique de la vie politique, « il est essentiel que le processus de justification, de participation à la délibération et à la décision par les citoyens, soit protégé institutionnellement et qu'il soit reconnu que tous doivent avoir "le même droit de participer" » (Audard, 2002 : 118). Comme le montre le cas de la gouvernance acadienne, il s'agit là d'un enjeu où le pouvoir et la légitimité de ceux qui l'exercent font l'objet d'une chaude lutte entre les citoyens et les organismes. Par exemple, des intervenants du Forum des organismes n'ont pas manqué de souligner la faible participation des citoyens dans le Forum citoyen. Or, l'organisme porte-parole est le dernier rempart de la vie citoyenne. Si les organismes sectoriels occupent tout l'espace de la gouvernance, la légitimité démocratique de cette dernière est aussi fragilisée. D'autant plus que, en Acadie comme ailleurs dans la francophonie hors Québec, les organismes agissent de plus en plus comme des relais instrumentaux de l'intervention de l'État (Forgues et Doucet, 2014). La forte dépendance administrative et financière de ces organismes envers l'État fait craindre une perte de contrôle des communautés francophones sur leur destinée. En ce sens, comme nous l'avons avancé ailleurs (Forgues, 2010), une gouvernance qui prend appui sur une participation citoyenne et sur des élus nous apparaît comme une voie plus appropriée, compte tenu des aspirations d'autodétermination.

Le cas des plus récentes restructurations de l'organisme porte-parole et des mécanismes de concertation de l'Acadie du Nouveau-Brunswick montre qu'il peut être difficile de concilier une vision citoyenne et une vision organisationnelle (sectorielle) de la gouvernance communautaire. La séparation formelle des organismes et de la SANB offre à présent la possibilité de protéger et d'offrir aux citoyens un espace de participation aux discussions et éventuellement aux décisions collectives qui seront prises. Elle donne également plus d'indépendance et de liberté dans l'élaboration des stratégies politiques, car un organisme qui se veut le chien de garde du groupe ne doit pas avoir à renoncer à certaines actions de peur de s'aliéner certains de ses membres.

Enfin, la comparaison des tensions entre la représentation sectorielle et la représentation citoyenne au sein des divers modèles de gouvernance communautaire des francophones en situation minoritaire permettrait de mieux comprendre le sens de l'action politique de ces

groupes. Or, pour y arriver, il faudra prendre en considération tout autant les changements de modes d'engagement qui s'opèrent plus largement, que l'influence des cadres d'action publique façonnés par le gouvernement fédéral.

## Références

- ALLAIN, Greg (2004). « Fragmentation ou vitalité? Regard sociologique sur l'Acadie actuelle et ses réseaux associatifs », dans Simon Langlois et Jocelyn Létourneau (dir.), *Aspects de la nouvelle francophonie canadienne*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 231-254.
- AUDARD, Catherine (2002). « Le principe de légitimité démocratique et le débat Rawls-Habermas », dans Rainer Rochlitz, *Habermas, L'usage public de la raison*, Paris, Presses universitaires de France, p. 95-132.
- 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, 2004.
- BASQUE, Maurice (2006). *La Société Nationale de l'Acadie : au cœur de la réussite d'un peuple*, Moncton, Éditions de la Francophonie.
- BLATTER, Joachim (2004). « "From spaces of place" to "spaces of flows"? Territorial and functional governance in cross-border regions in Europe and North America », *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 28, n° 3, p. 530-548.
- BRETON, Raymond (1991). *The governance of ethnic communities: Political structures and processes in Canada*, Westport, Greenwood Press.
- CARDINAL, Linda (1999). « La vie politique et les francophones hors Québec », dans Joseph Yvon Thériault (dir.), *Francophonies minoritaires au Canada : l'état des lieux*, Moncton, Éditions d'Acadie, p. 325-343.
- CARDINAL, Linda, et Éric FORGUES (dir.) (2015). *Gouvernance communautaire et innovations au sein de la francophonie néobrunswickoise et ontarienne*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- CARDINAL, Linda, et Eloísa GONZÁLEZ HIDALGO (2012). « L'autonomie des minorités francophones hors Québec au regard du débat sur les minorités nationales et les minorités ethniques », *Minorités linguistiques et société = Linguistic Minorities and Society*, n° 1, p. 51-65.
- CARENS, Joseph H. (2000). *Culture, citizenship, and community: A contextual exploration of justice as evenhandedness*, Oxford, Oxford University Press.
- CHIASSEON, Guy, René BLAIS et Jacques BOUCHER (2006). « La forêt publique à l'épreuve de la gouvernance : le cas de l'Outaouais québécois », *Géocarrefour*, vol. 81, n° 2, p. 113-120.
- COMMISSION CONSULTATIVE SUR LA GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ET FRANCOPHONE DU NOUVEAU-BRUNSWICK (2006). *Vers une Assemblée communautaire représentative et influente*, Petit-Rocher, SANB.

- COMMISSION SUR LA GOUVERNANCE COMMUNAUTAIRE (2014). *Gouvernance de la communauté acadienne et francophone de l'Île-du-Prince-Édouard : une analyse approfondie et compréhensive des défis de la gouvernance de la communauté acadienne et francophone de l'Île-du-Prince-Édouard et une proposition d'éléments de solution*, rapport final, s.l., la Commission.
- DENIS, Wilfrid B. (1994). « L'État et les minorités ; de la domination à l'autonomie », *Sociologie et sociétés*, vol. 26, n° 1, p. 133-153.
- DUBOIS, Janique (2014). « Le projet politique fransaskois : cent ans d'existence », *Canadian Ethnic Studies = Études ethniques du Canada*, vol. 46, n° 2, p. 99-112 (consulté le 7 juin 2017).
- FÉDÉRATION ACADIENNE DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE (FANE) (2016). *Rapport annuel 2015-2016*, Halifax, FANE. En ligne : <http://www.acadiene.ca/wp-content/uploads/2016/10/2016-RA-FANE-1.pdf> (consulté le 7 juin 2017).
- FORGUES, Éric (2007). *Du conflit au compromis linguistique : l'État et le développement des communautés francophones en situation minoritaire*, Moncton, Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques. En ligne : <http://www.icrml.ca/fr/recherches-et-publications/publications-de-l-icrml/item/8460-du-conflit-au-compromis-linguistique-l-etat-et-le-developpement-des-communaut-es-francophones-en-situation-minoritaire-8460> (consulté le 4 juillet 2018).
- FORGUES, Éric (2010). « La gouvernance des communautés francophones en situation minoritaire et le partenariat avec l'État », *Politique et Sociétés*, vol. 29, n° 1, p. 71-90.
- FORGUES, Éric (2014). « La gouvernance de la communauté acadienne du Nouveau-Brunswick », *Cahiers du MIMMOC (Mémoire(s), identité(s), marginalité(s) dans le monde occidental contemporain)*, n° 11. En ligne : <http://mimmoc.revues.org/1558> (consulté le 4 juillet 2018).
- FORGUES, Éric (2015). « Ni verticale, ni horizontale : la gouvernance communautaire au sein de la francophonie en situation minoritaire au Canada », *Revue gouvernance*, vol. 12, n° 1. En ligne : <https://www.erudit.org/fr/revues/gouvernance/2015-v12-n1-gouvernance02923/1038873ar.pdf> (consulté le 5 juillet 2018).
- FORGUES, Éric, et Michel DOUCET (2014). *Financer la francophonie canadienne : faire société ou créer un marché de services?*, Moncton, Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques.
- FORGUES, Éric, et Joannie LEBLANC (2016). *Consultation auprès de la population acadienne sur les recommandations proposées par le comité sur la gouvernance de la SANB*, Moncton, Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques.
- GRAVEL, François (2015). « Pour la SANB, Gaudet doit partir », éditorial, *L'Acadie Nouvelle*, 4 décembre. En ligne : <https://www.acadienouvelle.com/editoriaux/2015/12/04/pour-la-sanb-gaudet-doit-partir/?pgnc=1> (consulté le 5 juillet 2018)
- ICI RADIO-CANADA NOUVEAU-BRUNSWICK (2016). *Des organismes acadiens se regroupent pour créer la COANB*. En ligne : <http://ici.radio-canada.ca/regions/atlantique/2016/09/27/010-acadie-nouveau-brunswick-concertation-organismes-acadiens.shtml> (consulté le 19 octobre 2016).
- KYMLICKA, Will (2001). *La citoyenneté multiculturelle : une théorie libérale du droit des minorités*, trad. de l'anglais par Patrick Savidan, Paris/Montréal, La Découverte/Boréal.

- L'Acadie Nouvelle* (2006). « Gouvernance civile : les organismes acadiens rejettent le modèle », 28 novembre, p. 9.
- LAFORÉST, Rachel (2011). *Voluntary sector organizations and the state: Building new relations*, Vancouver, UBC Press.
- LANDRY, Michelle (2011). *La question du politique en Acadie : les transformations de l'organisation sociopolitique des Acadiens du Nouveau-Brunswick*, thèse de doctorat en sociologie, Québec, Université Laval.
- LANDRY, Michelle (2014). « Se gouverner sans État ni territoire? Le cas des Acadiens du Nouveau-Brunswick », *Cahiers du MIMMOC (Mémoire(s), identité(s), marginalité(s) dans le monde occidental contemporain)*, n° 11. En ligne : <http://mimmoc.revues.org/1568> (consulté le 5 juillet 2018).
- LANDRY, Michelle (2015). *L'Acadie politique : histoire sociopolitique de l'Acadie du Nouveau-Brunswick*, Québec, Presses de l'Université Laval, coll. « Langues officielles et sociétés ».
- LANDRY, Michelle (2016). *Crise et innovation en gouvernance communautaire : les cas de l'Assemblée communautaire fransaskoise (ACF) et de la Société de l'Acadie du Nouveau-Brunswick (SANB)*, allocution présentée au Colloque international et interdisciplinaire universités-communautés « Relations, pratiques et représentations de l'inclusion dans les communautés francophones en situation minoritaire : l'Ouest canadien au prisme des Amériques », Regina, 5-6 octobre.
- LEBLANC, Gino (2005). « La politique sans État : les visages de l'Acadie politique », *Francophonies d'Amérique*, n° 19, p. 81-94.
- Léger, Rémi (2012). « Le régime linguistique canadien à l'épreuve du désir de faire société », *International Journal of Canadian Studies*, n°s 45-46, p. 187-198. DOI :10.7202/1009901AR.
- SOCIÉTÉ DE L'ACADIE DU NOUVEAU-BRUNSWICK (SANB) (s.d.). *Forum des citoyens*, Petit-Rocher, SANB.
- SOCIÉTÉ DE L'ACADIE DU NOUVEAU-BRUNSWICK (SANB) (2012). *Rapport du comité sur la participation citoyenne à la SANB*, document interne, Petit-Rocher, SANB.
- SOCIÉTÉ DE L'ACADIE DU NOUVEAU-BRUNSWICK (SANB) (2014). *Règlement général*, article 7 : catégories et droits, Petit-Rocher, SANB.
- SOCIÉTÉ DE L'ACADIE DU NOUVEAU-BRUNSWICK (SANB) (2015). *Le Forum de concertation des organismes acadiens, hier et aujourd'hui*, document interne, Petit-Rocher, SANB.
- SOCIÉTÉ DE L'ACADIE DU NOUVEAU-BRUNSWICK (SANB) (2016). *Règlement général*, Petit-Rocher, SANB, octobre.
- SOCIÉTÉ DES ACADIENS DU NOUVEAU-BRUNSWICK (SANB) (1984). *Pour un nouveau contrat social : plan d'action 1984-1989*, document de travail, Fonds SANB, 42.445, Centre d'études acadiennes Anselme-Chiasson, Université de Moncton.
- THÉRIAULT, Joseph Yvon (1995). « Entre la nation et l'ethnie », *L'identité à l'épreuve de la modernité : écrits politiques sur l'Acadie et les francophonies canadiennes minoritaires*, Moncton, Éditions d'Acadie, p. 245-274.



THÉRIAULT, Joseph Yvon (2005). « L'institution en Ontario français », *Mens : revue d'histoire intellectuelle de l'Amérique française*, vol. 6, n° 1, p. 9-27.

THÉRIAULT, Joseph Yvon (2007). *Faire société : société civile et espaces francophones*, Sudbury, Prise de parole.

THÉRIAULT, Joseph Yvon, et Martin MEUNIER (2008). « Que reste-t-il de l'intention vitale du Canada français? », dans Joseph Yvon Thériault, Anne Gilbert et Linda Cardinal (dir.), *L'espace francophone en milieu minoritaire au Canada : nouveaux enjeux, nouvelles mobilisations*, Montréal, Fides, p. 205-238.

VIENNEAU, Jean-Guy, Gino LEBLANC et Jeanne FARRAH (2005). *Convention 2004 de la société acadienne du Nouveau-Brunswick : rapport final*, Petit-Rocher, SANB.

## Mots clés

gouvernance communautaire, citoyenneté, francophonie, Acadie, représentation

## Keywords

community governance, citizenship, Francophonie, Acadie, representation

## Correspondance

[eric.forgues@umoncton.ca](mailto:eric.forgues@umoncton.ca)

[michelle.landry@umoncton.ca](mailto:michelle.landry@umoncton.ca)