

1. Le présent livre, consacré aux associations volontaires, fait partie intégrante de notre rapport sur la situation des deux groupes linguistiques officiels. Toutefois, par la nature même du sujet traité, et surtout parce qu'il ne contient pas de recommandations, son style et sa présentation diffèrent de ceux des livres précédents. Au Canada, les associations volontaires sont nombreuses et affectent des formes très variées ; nous n'avons pu en établir un classement qui nous eût permis d'arriver à des conclusions et de présenter des recommandations bien définies, ainsi que le veut l'usage en ce qui concerne les rapports d'une commission royale d'enquête. Cela ne diminue pas leur importance en tant qu'institutions sociales influant sur la situation politique ou sur les décisions que prennent les Canadiens au sujet de leurs relations culturelles futures. Conformément au mandat de la Commission, selon lequel nous devons « faire rapport sur le rôle dévolu aux institutions, tant publiques que privées [...] en vue de favoriser le bilinguisme, de meilleures relations culturelles ainsi qu'une compréhension plus répandue du caractère fondamentalement biculturel de notre pays¹ », nous consacrons le présent livre aux associations volontaires. Analyser les problèmes mis à jour au cours de notre enquête et présenter des solutions possibles — telles que peuvent en proposer certaines associations — nous a semblé la meilleure façon de concevoir ce livre. De l'expérience de certaines associations volontaires, nous avons tiré quelques grandes conclusions ; cependant, il faut voir avant tout dans ce livre un guide destiné aux Canadiens déjà actifs dans ces associations et qui désirent contribuer à résoudre certains problèmes de relations interculturelles.

1. On trouvera le texte du mandat à l'appendice 1.

Le champ de
notre étude

2. Nous ne pouvions guère envisager le recensement de toutes les associations volontaires ; nos informations proviennent toutefois de sources très variées. Il existe peu de documentation en ce domaine ; en cela notre étude marque au Canada un départ significatif. Nous avons fait une étude détaillée de plus de 20 associations dont les objectifs peuvent être classés selon les champs d'intérêt suivants : le sport et les loisirs des jeunes, l'éducation, les affaires, la politique, les professions, le syndicalisme agricole et ouvrier, l'amélioration du milieu social, les affaires municipales. Dans chaque cas où une association nationale comprenait une section francophone ou québécoise, ou lorsque deux associations, l'une francophone et l'autre anglophone, poursuivaient indépendamment le même but, nous avons effectué une étude séparée et examiné les relations qui pouvaient exister entre elles.

3. Dans ce livre, il est trois catégories importantes d'associations volontaires que nous mentionnons à peine : les syndicats ouvriers, les associations d'affaires et les partis politiques. Nous n'ignorons pas le rôle fondamental de ces associations en démocratie, ni leur influence dans les relations entre les deux communautés linguistiques. Les partis politiques, surtout, jouent un rôle particulier ; par certains traits, ils tiennent de l'association volontaire, mais par ailleurs ils poursuivent généralement le but manifeste du pouvoir politique comme moyen d'influer sur les destinées du pays. Nous n'avons pas été en mesure, cependant, de faire suffisamment de recherches pour arriver à des conclusions bien arrêtées. Notre intention n'était pas, non plus, d'étudier le fonctionnement des associations volontaires dans la société en général, mais plutôt d'examiner les relations qu'y entretiennent francophones et anglophones. Nous avons donc choisi pour notre étude les associations les plus accessibles et se prêtant le mieux à notre propos. Certaines de nos recherches sur divers aspects du bilinguisme et du biculturalisme nous ont également fourni d'importantes informations, même si leur objet principal n'était pas l'étude des associations volontaires. Certaines de ces recherches¹ ont été menées en vue du présent livre ; c'est sur celles-ci que nous nous sommes largement fondés de même que sur les témoignages entendus lors des rencontres régionales et des audiences publiques et sur les mémoires qui nous ont été présentés.

Sources

4. Nous avons, au cours des audiences publiques, pris connaissance de points de vue et d'expériences très utiles ; par ailleurs, des associations ont bien voulu communiquer avec nous, par mémoires ou autrement, mettant ainsi à notre disposition des données abondantes. Cette

1. Pour une liste complète de nos études, voir le *Rapport de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme*, vol. 1, Ottawa, Imprimeur de la Reine, 1967, livre I, appendice v.

information de première main venait compléter les études des spécialistes. Un certain nombre d'associations ont généreusement répondu à l'invitation de nos enquêteurs à discuter avec leurs dirigeants des pratiques, des lignes de conduite et des problèmes liés à l'hétérogénéité culturelle du Canada ; ces associations nous ont également fourni une quantité considérable de renseignements, publications, documents officiels, correspondance, mais elles nous ont été surtout utiles par le témoignage vivant de leur personnel. Une bonne partie de ces renseignements nous ont été communiqués, il va sans dire, à titre confidentiel et sous réserve que nous les utiliserions avec suffisamment de discrétion pour qu'aucune association et aucun individu ne soient importunés ou ne fassent l'objet d'une publicité embarrassante. Le présent livre ne porte sur aucune association en particulier, mais traite de l'influence des associations volontaires dans leur ensemble sur les deux communautés et leurs relations. On peut, de ce point de vue, parler en termes des rapports des anglophones et des francophones avec les associations et de leur action au sein de celles-ci, sans étudier dans le détail telle ou telle association.

5. S'il nous arrive de désigner une association, c'est pour illustrer un point d'intérêt général, ou plus souvent pour donner à un argument quelque peu abstrait une forme plus concrète et plus explicite. Dans tous ces cas, l'association n'est mentionnée que parce qu'elle constitue un bon exemple, et non pour son éventuelle importance ou parce que nous entendons lui adresser des éloges ou des reproches. Il arrive que nous nous référions plusieurs fois à une même association. Cela tient à deux raisons : d'une part, nous avons estimé pertinentes quant à ce livre les informations communiquées par ces associations (au cours d'audiences publiques ou dans leurs mémoires), ou, d'autre part, nos enquêteurs ont jugé bon dans leurs études de s'y reporter assez souvent.

6. Le mandat que nous avons reçu attire également notre attention sur « l'apport des autres groupes ethniques à l'enrichissement culturel du Canada », sujet du livre IV. Même si dans le présent livre certaines données générales s'appliquent aussi aux associations volontaires dont traite le livre IV, notre propos sera avant tout l'étude des francophones et des anglophones, quelle que soit leur origine ethnique. On estime généralement que la plupart des Canadiens dont l'origine ethnique n'est ni britannique ni française appartiennent à l'une ou à l'autre des deux principales communautés linguistiques. Nous avons par conséquent exclu de notre étude les nombreuses associations qui se consacrent aux intérêts des minorités ethniques, ou aux seuls intérêts des personnes d'origine britannique ou française, tels les Sons of England ou la Société Saint-Jean-Baptiste. Il s'agit là de cas n'entrant pas dans le cadre de notre recherche.

Les associations à
caractère ethnique
sont exclues

Nos conclusions
demeurent valides

7. Nous formulons dans le présent livre des considérations générales sur un certain nombre d'associations volontaires ; nous devons toutefois signaler que presque toutes comportent des exceptions. En outre, les associations volontaires sont en constante évolution, et bon nombre ont connu des changements considérables depuis notre enquête — dont sans doute celles que nous mentionnons. Le tableau que nous dressons rend compte néanmoins de la situation d'ensemble que nous avons observée ; nous ne croyons pas que les changements qui ont pu avoir lieu infirment nos conclusions.

Le principe de
l'égalité dans les
associations

8. Si, d'une part, les relations entre les deux groupes linguistiques sont satisfaisantes seulement lorsqu'il y a égalité entre eux, que les associations influent souvent sur les qualités personnelles, professionnelles ou civiques de leurs membres, et si, d'autre part, la Confédération canadienne doit évoluer selon « le principe de l'égalité entre les deux peuples qui l'ont fondée », il s'ensuit que les Canadiens anglophones et francophones faisant partie des associations doivent en tirer sensiblement les mêmes avantages. Pour que les membres de chaque groupe culturel profitent également de leur appartenance à des organisations, telles les associations volontaires, ce qu'il leur en coûte en temps, en énergie et en argent doit être comparable, *grosso modo*, entre les deux groupes linguistiques, et non en favoriser constamment l'un au détriment de l'autre.

9. Les associations volontaires sont par définition des organisations privées ayant pour objet de satisfaire les intérêts extrêmement variés de leurs membres. Au sein d'une société libre, il faut leur permettre d'exercer leur activité dans un climat de très grande liberté. Il est particulièrement important, dans ces conditions, que les membres et les dirigeants d'associations soient conscients de l'influence profonde que les politiques et l'action de celles-ci exercent sur la société. Plus précisément, ils devraient tenir compte de ce que l'inégalité d'accès et de participation aux activités de leurs associations se répercute directement sur les relations entre les membres des deux groupes linguistiques officiels et sur leurs statuts respectifs. Si, au départ, il est entendu que les deux groupes doivent être en mesure de participer et de contribuer pleinement à la vie du Canada, ils doivent aussi avoir la possibilité de se développer et d'améliorer leurs talents respectifs à un degré comparable ; cela ne saurait se réaliser si les deux groupes ne peuvent bénéficier, à part égale, de ce que leur offrent les associations.

10. Jusqu'à présent les Canadiens n'ont pas eu suffisamment d'information à leur portée sur ce que coûterait et rapporterait une égalité effective entre les deux peuples, ni sur la manière d'y parvenir, pour savoir s'il s'agit là véritablement d'un but à poursuivre. Ils prendront

cette décision par l'intermédiaire des partis politiques et des gouvernements. Quant à nous, il nous incombe de déterminer si les deux groupes linguistiques officiels jouissent actuellement de chances égales et, dans la négative, de proposer comment améliorer la situation sur ce point¹.

11. Nous relatons dans le présent livre l'expérience des Canadiens d'expression anglaise et d'expression française dans certaines associations volontaires. Notre propos est de présenter et d'analyser la nature et la base des relations qui se sont généralement établies entre les deux groupes au sein des associations, et de montrer comment ils ont résolu les problèmes auxquels ils se sont heurtés. Étant donné que dans ce domaine il est impossible de formuler d'amples recommandations à l'adresse des gouvernements, la présentation et l'analyse des faits sont particulièrement importantes. Un livre comme celui-ci vaut avant tout par l'exposé de certains faits à partir desquels les Canadiens pourront décider, en connaissance de cause, si un pays fondé sur le principe de l'égalité entre les deux communautés linguistiques est un objectif à rechercher ; dans l'affirmative, ce livre deviendrait un guide utile à ceux qui s'attacheront à réaliser ce but.

12. Ces descriptions et analyses des relations entre les deux principaux groupes culturels au sein des associations constituent une mine de renseignements sur celles-ci et permettent de déceler les points de friction entre anglophones et francophones et de voir ce qui a été fait pour résoudre les difficultés. En permettant de bénéficier de l'expérience acquise, ce livre sera utile à ceux qui, au sein des associations volontaires, entendent assurer aux deux groupes linguistiques officiels la possibilité de profiter également des avantages inhérents à leur qualité de membres, et qui désirent prévenir ou circonscrire tout conflit et promouvoir de meilleures relations culturelles. Nous aimerions toutefois souligner qu'il importe de considérer l'ensemble du livre et non seulement les conclusions qu'il contient. La tâche essentielle qui nous incombe ici est, selon nous, d'exposer les problèmes et d'examiner les diverses options à partir desquelles on les a abordés. Ceux qui s'intéressent à ces questions sauront tirer leçon des succès des uns et des erreurs des autres, s'ils font partie d'une association œuvrant dans une société culturellement hétérogène comme la nôtre. Nous espérons également que notre livre permettra de mieux saisir comment et dans quelle mesure les associations volontaires agissent sur les relations entre les deux groupes culturels au-delà de leur propre sphère d'activité.

13. Si les Canadiens souhaitent que la Confédération se développe selon le principe de l'égalité, bon nombre devront percevoir les consé-

Description et
analyse

1. *Rapport de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme*, vol. 1, Introduction générale, § 64.

quences importantes et inévitables de leurs actes sur les relations entre les membres des deux groupes linguistiques officiels. Il faudra qu'un nombre croissant de Canadiens tiennent à donner suite à cette prise de conscience. En d'autres termes, les Canadiens devront être disposés à consentir dans leur vie personnelle, collective et publique les sacrifices qu'exigera l'égalité. Les associations volontaires auront un rôle important à jouer à cet égard.

A. Types d'associations et rôle des deux groupes

14. Dans le domaine des associations volontaires, le principe d'égalité ne se réalisera que si chacun des deux groupes linguistiques a la même possibilité de créer les associations qui lui conviennent et de tirer le même profit de toute activité commune. C'est pourquoi nous nous proposons d'étudier comment ces associations contribuent et peuvent contribuer à l'essor des deux communautés du Canada, et comment elles favorisent les bonnes relations entre elles.

15. Ces deux objectifs, bien qu'étroitement liés, ne sauraient être atteints du seul fait d'une politique favorable à l'une ou à l'autre. Ainsi, l'étude de l'anglais par tous les adhérents francophones d'une association pourra assurer une meilleure communication et, en un certain sens, améliorer les rapports entre les membres. Cependant, ce n'est pas en exigeant plus d'un groupe que de l'autre que l'on parviendra à l'égalité. Il faudrait tout au moins que les membres des deux groupes affectent une partie de leurs ressources à l'étude de l'autre langue, ou que chacun subisse les mêmes inconvénients à ne pouvoir l'employer.

Relations entre
les deux objectifs

16. D'autre part, certaines pratiques visant à assurer un niveau de participation comparable (par exemple, la rédaction des documents dans les deux langues) pourraient déplaire à l'un ou à l'autre groupe, si elles devaient entraîner une hausse des cotisations, et ainsi créer un climat d'hostilité, voire une détérioration des relations culturelles.

17. Dans les associations volontaires comme ailleurs, les objectifs de l'harmonie et de l'égalité sont indissociables — même s'ils ne peuvent pas toujours être réalisés par les mêmes méthodes. Le plus souvent, par le passé, bon nombre de Canadiens d'expression anglaise estimaient

Harmonie ou
égalité

satisfaisants leurs rapports avec les francophones dans la mesure où ils étaient amicaux, si toutefois il y avait des contacts entre eux. L'harmonie, et non l'égalité, était considérée comme la clef de voûte de ces rapports, et longtemps on a cru que la première pouvait exister sans la seconde. Pourtant, la cause principale du conflit traité dans notre rapport préliminaire est justement que nombre de francophones influents, de même que d'anglophones connaissant bien les problèmes de nos relations culturelles, ne considèrent plus aujourd'hui que l'harmonie doit être la caractéristique principale des relations entre les deux peuples : l'égalité a pris de l'importance et est même devenue une condition de l'harmonie.

18. Il est fort improbable que les profonds changements nécessaires pour que l'égalité se réalise soient mis en œuvre sans que les anglophones et les francophones comprennent leurs positions et leurs besoins mutuels. Cette compréhension et la disposition à agir en conséquence ne peuvent se réaliser sans curiosité et bienveillance réciproques entre les deux groupes. La compréhension aura plus de chance de se développer si anglophones et francophones saisissent les occasions de collaborer à des entreprises acceptables aux uns et aux autres, ou de poursuivre des objectifs communs. Aussi nous semble-t-il probable que l'appartenance à des associations communes soit alors plus fructueuse pour les anglophones et pour les francophones, mais il faudra que les membres des deux groupes soient exempts de toute inhibition et libres d'exprimer leurs particularismes. Les relations culturelles pourront être satisfaisantes à long terme si les deux groupes linguistiques officiels jouissent des mêmes possibilités et ont accès aux mêmes charges, et si leurs relations sont suffisamment harmonieuses pour les amener à rechercher une collaboration véritable. Dans le présent livre, nous étudions d'abord comment le principe d'égalité peut s'appliquer dans les associations volontaires et rayonner grâce à elles, puis nous examinons quels ont été par le passé les obstacles à une collaboration satisfaisante, enfin nous indiquons les possibilités d'une association plus fructueuse.

Ce que nous
entendons par
« association
volontaire »

19. Dans les livres précédents de notre rapport, nous avons étudié les organisations publiques et certaines organisations privées — celles à caractère économique en particulier —, mais nous n'avons pas encore traité des associations volontaires. Il y en a des milliers au Canada, depuis les petits groupements privés qui ont suffisamment à cœur un intérêt commun pour créer une association — par exemple des dégustateurs de fromage — jusqu'aux grandes et puissantes organisations — partis politiques, syndicats, chambres de commerce, etc. —, qui sont essentiellement des organismes d'intérêt public et dont l'influence sur la vie du pays est considérable. Le terme « volontaire » est pris ici dans un sens assez large, étant donné qu'il n'est pas toujours facile de déter-

miner jusqu'à quel point la faculté de se joindre à telle association est laissée à l'individu. C'est notamment le cas pour des associations aussi importantes que celles de caractère professionnel ou syndical, où le retrait, le refus ou l'impossibilité d'adhérer peuvent avoir de sérieuses conséquences sociales ou pécuniaires pour l'individu.

20. Nous ne tentons pas d'établir une distinction rigoureuse entre les différents types d'associations volontaires. Il en existe de toutes sortes et la société offre divers degrés d'incitation et exerce diverses contraintes pour y faire adhérer. Les caractéristiques des associations dont nous faisons ici l'étude sont les suivantes : elles laissent à leurs membres la liberté de se retirer quand ils le veulent ; elles n'ont pas d'obligations immédiates quant au gagne-pain de leurs membres, contrairement aux entreprises commerciales vis-à-vis de leurs employés ; enfin, elles sont indépendantes de l'État dans une large mesure. Ces caractéristiques ne sont pas toujours nettement marquées, mais elles se retrouvent presque toutes chez les associations dont nous traitons dans le présent livre, et c'est justement ce qui les distingue des entreprises commerciales, des industries et des organismes gouvernementaux. Nous n'entendons pas étudier ici les types d'associations auxquelles les Canadiens appartiennent, mais la façon dont elles influent sur la vie des deux sociétés et sur leurs relations. À partir de telles considérations, l'expérience des associations chez les anglophones et les francophones permet de généraliser, sans qu'il soit nécessaire d'en étudier le détail.

B. Fonctions des associations volontaires dans la société

21. Il est difficile de déterminer exactement quelle proportion de la population appartient à des associations volontaires. D'après les études effectuées aux États-Unis, où le nombre des recherches sur le sujet est plus élevé que dans tout autre pays occidental, elle se situerait entre le tiers et les deux tiers de la population adulte. On ne peut avancer des chiffres exacts, parce que chaque étude tend à donner une définition différente de l'association volontaire. Il est fort probable qu'au moins la moitié de la population adulte des États-Unis appartient à des associations, si l'on inclut les syndicats et les associations qui se rattachent aux Églises, mais non ces dernières.

Effectifs

22. Soulignons ici un phénomène important, qui est commun aux États-Unis et au Canada : l'appartenance aux associations est inégalement répartie. En effet, les associations sont plus répandues dans les régions urbaines que dans les régions rurales, et leurs effectifs sont plus considérables dans les villes de petite et de moyenne importance que

Degré de
participation
et d'influence

dans les grandes agglomérations. De plus, les adhérents sont particulièrement nombreux parmi les personnes à haut niveau d'instruction, ou encore dans les couches de la population à revenu moyen ou élevé¹.

23. Nous pouvons déduire des études portant sur les associations américaines que les membres très actifs forment une proportion relativement faible de leurs effectifs, et qu'ils appartiennent en général à la classe la plus instruite et la plus aisée. Si les associations volontaires occupent une place importante dans la société contemporaine et permettent aux individus de mieux faire face aux problèmes que pose la civilisation de masse, elles ne constituent donc pas un phénomène de masse au sens propre du terme, mais ne sont accessibles, dans une certaine mesure, qu'aux groupes favorisés.

24. Or, ces groupes influencent déjà les décisions importantes qui se répercutent sur la société. Il semble encore que les membres les plus actifs jouent aussi un rôle prépondérant dans d'autres institutions de la société, et exercent une très grande influence relativement à leur nombre. Le fait que pas plus de la moitié de la population appartienne à des associations volontaires et qu'une minorité seulement y prenne une part active ne diminue pas leur importance dans la société post-industrielle.

La situation
au Canada

25. Les données relatives aux effectifs des associations canadiennes ne sont pas très concluantes. La proportion de la population appartenant à une ou à plusieurs associations serait sensiblement la même qu'aux États-Unis. Il y aurait, proportions gardées, moins de francophones que d'anglophones dans les associations ; mais s'il existe effectivement une différence, elle ne saurait être considérable. Vu leur disparité, les associations sont difficilement comparables. Les associations paroissiales des régions rurales du Québec sont à peu près sans équivalent dans le reste du Canada. Des enquêtes menées à l'échelle nationale montrent que le degré de participation des francophones et des anglophones varie quelque peu selon les types d'associations². En général, les premiers occupent moins de postes de direction dans les associations communes (ou mixtes)³. Une question de notre sondage visait à établir si les Canadiens préféraient appartenir à des associations communes ou séparées. Les résultats indiquent une différence marquée entre anglophones et francophones sous ce rapport : ces derniers, dans

1. Cet aperçu s'appuie sur un très grand nombre de recherches exécutées aux États-Unis. Celles-ci figurent dans la bibliographie de l'étude effectuée pour la Commission par J. MEISEL et V. LEMIEUX, « Ethnic Relations in Canadian Voluntary Associations ».

2. Voir en particulier le sondage effectué pour la Commission par le GROUPE DE RECHERCHES SOCIALES, « A Study of Interethnic Relations in Canada ».

3. Dans le présent livre, nous appelons « communes » les associations qui réunissent anglophones et francophones, et « parallèles » les associations indépendantes et unilingues, dont l'activité s'exerce sensiblement dans les mêmes domaines. Ces dernières peuvent être liées organiquement.

une proportion nettement plus forte, préfèrent les associations ne groupant que les membres de leur propre communauté linguistique.

26. Ce fait peut s'interpréter de plusieurs façons. L'explication la plus pertinente semblerait être la suivante : pour un grand nombre de francophones qui en ont fait l'expérience, les associations communes ne sont acceptables qu'à certaines conditions, ou même exercent sur eux beaucoup moins d'attrait que les associations exclusivement francophones.

27. Les associations volontaires se sont multipliées et ont pris de l'importance avec l'industrialisation et la spécialisation de la société. Un auteur américain, dans une étude sur l'association volontaire, estime qu'elle est devenue au secteur non économique de la société ce que la compagnie est au secteur économique¹. L'influence des associations se fait sentir sur deux plans, qui sont aisément distinguables bien que très étroitement liés. D'une part, les associations remplissent des fonctions utiles auprès de leurs membres ; ce sont leurs fonctions *internes*. D'autre part, elles exercent une influence considérable sur l'ensemble de la société ; il s'agit là de leurs fonctions *externes*.

Les associations
volontaires dans
la société moderne

28. Les investigateurs de la société contemporaine sont généralement d'avis que les associations volontaires permettent à l'individu de faire valoir ses intérêts, remplissant ainsi une fonction presque exclusivement exercée autrefois par la famille, l'Église et le milieu immédiat. Les intérêts des individus et des groupes, devenus plus complexes et diversifiés, ont été pris en charge par des organisations spécialisées, dont les associations volontaires. Celles-ci facilitent en un certain sens l'adaptation de l'individu à un milieu physique et social qui change avec une incroyable rapidité. Elles jouent en quelque sorte le rôle d'intermédiaire entre lui et les autres citoyens, entre lui et l'État. Par l'entremise des associations, l'individu peut mieux s'épanouir et, en s'unissant à d'autres personnes animées des mêmes intérêts, agir avec plus de force sur les décisions intéressant son milieu. On peut dire qu'à l'heure actuelle il y a peu de causes d'ordre éducatif, récréatif, économique ou idéologique auxquelles ne se consacre au moins une association.

Fonctions auprès
des membres

29. Les associations assurent divers services à leurs membres. Certains se rattachent directement au but premier des associations, d'autres accessoirement, bien qu'ils aient la même importance. Dans le premier cas, par exemple, elles permettront de pratiquer un sport et censément d'y exceller si possible ; elles aideront le médecin à

1. HERBERT GOLDHAMMER, « Voluntary Associations in the United States », dans *Cities and Society : The Revised Reader in Urban Sociology*, publié sous la direction de P. K. HALT et A. J. REISS, JR., Glencoe (Ill.), The Free Press, 1957.

accroître sa compétence dans l'exercice de sa profession et à en tirer le meilleur parti ; elles lutteront pour procurer aux employés de meilleures conditions de travail et un traitement équitable ; elles fourniront à leurs membres l'occasion de fraterniser au cours de déjeuners hebdomadaires. Mais la plupart des associations remplissent plus d'une fonction. Une association qui se consacre au divertissement de ses membres ou à l'amélioration de leurs connaissances professionnelles pourra aussi leur offrir l'occasion d'agréables contacts sociaux et développer chez eux une plus grande confiance en eux-mêmes face aux problèmes quotidiens.

Influence sur
la société

30. Les exemples qui précèdent ne se rapportent qu'à quelques-unes des fonctions internes des associations volontaires, mais ce sont là celles qui concernent particulièrement les relations entre les deux principaux groupes linguistiques du Canada. Nous avons procédé de la même façon dans le choix des fonctions externes à analyser : l'influence des associations sur l'opinion publique et les décisions politiques, et leur rôle dans les conflits entre les deux groupes — non parce que ce sont là les seuls domaines où elles exercent une action sur la société, mais parce qu'ils se rapportent plus immédiatement à notre mandat.

L'opinion publique

31. L'une des fonctions externes des associations volontaires consiste à aider les citoyens à se former une opinion sur un grand nombre de questions d'intérêt public. La plupart d'entre eux n'ont pas la curiosité, le temps ni les ressources nécessaires pour analyser ces problèmes ou peser le pour et le contre de solutions incompatibles. Toutefois, bon nombre ont des opinions qui influencent la manière de résoudre ces problèmes. Elles résultent d'un processus complexe, où entrent en jeu l'éducation, la formation, les mass media, l'influence des amis et des compagnons de travail et d'autres facteurs encore. Parmi ces derniers, le rôle des associations est particulièrement important ; elles permettent à l'individu d'établir plus facilement le lien entre les problèmes d'ordre collectif et ses propres intérêts et activités. Les membres discuteront des événements, souvent avec l'aide de spécialistes. Les associations permettent ainsi à une partie du public de prendre des positions relativement fermes et cohérentes sur des questions d'actualité.

Solution des
différends

32. Les associations volontaires participent à la solution de certains différends avant qu'ils ne prennent des proportions qui exigeraient l'intervention des pouvoirs publics. Il ne faut pas s'étonner qu'il existe des divergences d'opinions à l'époque d'adaptation et de remise en question que traverse le Canada. Bon nombre sont aplanies au sein des associations avant qu'elles n'atteignent des proportions excessives et ne se posent sur le plan politique. Ainsi, des différends qui pourraient surgir entre Québec et Ottawa au sujet de certains aspects de la vie

des Esquimaux, notamment en ce qui concerne leurs sociétés coopératives, pourront être évités grâce au programme conjoint de la Co-operative Union of Canada et du Conseil canadien de la coopération. Nous en trouvons un autre exemple dans les litiges relatifs à l'autorisation aux particuliers d'exercer leurs professions. Les corporations professionnelles provinciales habilitées en la matière peuvent prendre des dispositions qui permettent aux Canadiens de formation et d'origine culturelle différentes, mais affiliés à des corporations homologues, de bénéficier de droits réciproques d'exercice. Les gouvernements provinciaux qui approuvent ces mesures n'ont alors ni à classer ni à reconnaître les établissements d'enseignement des autres provinces.

33. Le troisième domaine d'influence des associations volontaires est lié à ceux que nous avons mentionnés plus haut ; il s'agit de leur fonction dans une société démocratique. Le système socio-politique du Canada est quelquefois qualifié de pluraliste, parce qu'il comporte nombre de groupes qui agissent sur les décisions des divers pouvoirs publics. Les associations volontaires offrent le meilleur exemple de groupes organisés qui, à ce titre, exercent une influence considérable sur le public, les hommes politiques, et les hauts fonctionnaires. Elles servent d'intermédiaires entre le particulier et l'État, ordonnant d'une part la multiplicité des points de vue, et d'autre part les présentant d'une façon aussi cohérente que possible à ceux qui prennent les grandes décisions d'intérêt public¹. Dans les États modernes, un grand nombre d'associations complètent l'action des gouvernements.

Influence politique

34. Le lien étroit entre les associations et le domaine politique se manifeste donc de deux façons. Premièrement, leur activité influe sur les décisions d'ordre politique, car elle fait souvent l'objet d'une publicité importante, outre que bon nombre de leurs dirigeants prennent une part active à la politique. Deuxièmement, les pouvoirs publics suivent de près, dans bien des cas, l'activité des associations et y jouent quelquefois un certain rôle — qui reste cependant discret. Ils recherchent l'avis de nombreuses associations, financent certaines de leurs activités et, enfin, sont attentifs à la façon dont elles règlent leurs

1. À l'occasion du débat sur le projet de loi 63, destiné à promouvoir la langue française au Québec, LÉON DION écrivait dans *Le Devoir* du 1^{er} novembre 1969, p. 5 :

Au fossé qui semble s'être creusé entre les élus et le peuple, s'ajoute le recours à des moyens inédits, depuis le début de l'ère libérale, de pression sur le gouvernement. Les sociétés libérales en effet, outre les partis politiques, se sont donné un mécanisme particulier pour permettre aux citoyens de manifester leur mécontentement contre le gouvernement. Ce mécanisme s'appelle l'association volontaire ou le groupe d'intérêt. Malheureusement, ce mécanisme est trop souvent devenu l'instrument de dirigeants qui s'en servaient pour promouvoir leurs propres intérêts plutôt que ceux de leurs membres. Les efforts actuels pour mettre un terme au règne des oligarchies aboutissent souvent à la dissolution de l'association elle-même. Ainsi, l'immense monde étudiant dans le Québec ne dispose plus d'associations pour le représenter. D'où le recours à l'action directe comme technique de pression.

problèmes internes, notamment ceux qui concernent les relations entre groupes linguistiques, lesquels se posent aussi dans le domaine politique.

C. Les associations volontaires et les relations entre les groupes linguistiques

35. Vu leur rôle dans la société moderne, il n'est pas étonnant que les associations volontaires influencent fortement les relations entre groupes linguistiques. De nouveau, il faut établir une distinction entre les fonctions internes et les fonctions externes des organisations, quant à leurs membres et quant à la société en général.

36. Les associations communes constituent des points de rencontre entre les deux groupes linguistiques officiels, notamment entre les membres de régions où il n'y a pas de contacts entre les communautés linguistiques et culturelles. Pour eux, l'occasion de connaître personnellement des Canadiens de l'autre groupe ne se présente guère qu'au travail — s'il s'agit d'une entreprise importante d'envergure nationale — ou bien, et c'est ce qui nous intéresse ici, dans les associations volontaires. La participation des deux groupes aux activités des associations modifie leur attitude vis-à-vis l'un de l'autre, leur apprend à mieux connaître leurs réactions et intérêts respectifs, et enfin leur permet de mieux comprendre ce que les autres éprouvent quand ils sont amenés à prendre part à des activités avec des Canadiens parlant l'autre langue. La façon dont anglophones et francophones s'influencent mutuellement au sein des associations est un élément de la plus haute importance dans l'évolution de la dualité canadienne.

Fonctions externes

37. Une étude sur les associations volontaires révèle comment leurs positions et leurs activités agissent sur les rapports entre les groupes culturels et sur le milieu social. En se consacrant à certaines activités plutôt qu'à d'autres, en s'intéressant de préférence à certains problèmes, et en orientant l'attention de leurs membres et de la société, les associations peuvent modifier les circonstances qui déterminent les positions respectives des deux communautés linguistiques du Canada, même si elles n'en sont pas conscientes. Un régime de bourses d'études préconisé par une association d'étudiants, par exemple, peut avoir des effets considérables sur l'évolution culturelle des anglophones et des francophones ; tel groupe, soucieux du progrès économique des pays sous-développés, peut, en proposant certaines mesures au ministère des Affaires extérieures, amener le Canada à favoriser les pays d'expression anglaise plutôt que ceux d'expression française. De telles recommandations tendront peut-être à modifier inégalement les situations respectives des deux principaux groupes linguistiques sur les plans social et politique, voire économique.

38. En examinant les données recueillies pour le présent livre, nous avons présentes à l'esprit les fonctions internes et les fonctions externes des associations volontaires et les relations entre anglophones et francophones. Nous avons constaté toutefois que, pour bien rendre compte des fonctions externes des associations, il aurait fallu retracer un réseau presque illimité de relations subtiles, ce qui aurait exigé des études d'une grande ampleur ; c'est pourquoi nous nous attachons surtout aux fonctions internes. Mais les membres et les dirigeants d'associations qui s'intéressent aux rapports entre les deux principaux groupes culturels devront examiner l'effet de leurs activités sur ces rapports dans la société.

Les fonctions internes, objet principal de notre étude

D. Attitudes devant l'existence de deux communautés linguistiques

39. Presque toutes les associations canadiennes déterminent d'une certaine façon le degré d'égalité réalisable entre anglophones et francophones ; cependant, la plupart n'ont pas fait de la qualité des relations entre les deux groupes une préoccupation première, ni même secondaire. Toutefois, leurs objectifs les plus importants, et la valeur que leur accorde chacun des deux groupes, peuvent avoir de profonds effets sur ces relations. Soucieux de ne pas nous écarter de la réalité, nous nous rappellerons que notre intérêt pour l'étendue et la qualité des relations entre les deux groupes linguistiques officiels peut se centrer sur certains traits des associations que celles-ci, jusqu'à présent, ont considérés comme accessoires. Il se peut même qu'aux yeux de certains membres, une égale participation des deux groupes fasse obstacle à la réalisation des buts premiers de l'association. Il s'agit alors de concilier deux objectifs : l'égalité entre les deux groupes linguistiques et la bonne marche de l'association.

40. Les associations réagissent différemment devant la situation que crée une société linguistique et culturelle hétérogène. Certaines s'appliquent à définir leurs objectifs et à mettre au point des méthodes propres à assurer aux deux groupes culturels des chances égales. D'autres, par contre, ne se soucient pas de l'existence des deux communautés et agissent comme si leurs membres appartenaient à un seul et même groupe. Évidemment, elles n'écartent ni ne résolvent le problème, car elles mettent les objectifs de l'association au-dessus des facteurs linguistiques et culturels. Leur attitude, draconienne, suppose que les membres de la minorité linguistique officielle acceptent la langue et le comportement de la majorité. Cette solution, peut-être temporairement acceptable pour ce qui est du fonctionnement de l'association, ne permet certainement pas aux membres des deux groupes linguistiques

Le principe d'égalité et la survie des associations

de bénéficier des mêmes avantages. Ceux de la minorité participeront moins, ou plus difficilement, à la vie de l'association, et les avantages qu'ils pourront en tirer seront inférieurs en qualité et en quantité à ceux qui s'offriront à la majorité.

Les conséquences
de l'inégalité

41. Nous exposerons cette situation dans le détail ultérieurement. Pour le moment nous nous contenterons de mentionner les trois issues possibles à cette inégalité. Ou bien la minorité linguistique officielle accepte une position d'infériorité au sein de l'association, ce qui implique une participation moindre à la vie de celle-ci ; ou bien des réformes assurent des possibilités égales aux deux groupes ; ou encore la minorité échappe à son statut d'infériorité en se dissociant de la majorité pour former sa propre association unilingue. La dernière option est parfaitement légitime et présente, dans certains cas, la meilleure solution pour les deux groupes. Il est évident, toutefois, qu'elle diminue les possibilités de rencontre entre les membres des deux communautés, à moins de mesures spéciales à cet effet.

Les conséquences
d'une position
d'infériorité

42. Dans un pays comme le Canada, où deux groupes culturels forts entendent conserver leur identité, il est peu probable que le groupe linguistique minoritaire accepte indéfiniment de se trouver dans une position d'infériorité¹. C'est là un fait aux répercussions profondes, en ce qui concerne les associations. Certains francophones pourront tolérer leur situation d'infériorité, si elle n'entraîne pour eux qu'un certain malaise, à l'occasion, et le sentiment que leur qualité de membres ne leur vaut pas tout à fait les mêmes avantages. D'autres en auront tellement l'habitude qu'ils en seront à peine conscients. Leur complaisance disparaîtra très vite, cependant, lorsqu'ils auront compris que les avantages qu'ils retirent de leur appartenance à l'association influent sur leur développement personnel, sur la manière d'exercer leur profession et de s'acquitter de leurs obligations civiques. Ils constateront qu'appartenir à de telles associations peut s'avérer appauvrissant, et qu'ils devront en sortir pour participer à la vie canadienne au même titre que la majorité.

Besoins différents
selon les individus
et les groupes

43. Ce que représente pour chacun l'appartenance aux diverses associations varie considérablement selon les individus. Telle personne attachera plus d'importance aux associations à but récréatif, telle autre aux associations à but éducatif. Il en est ainsi, semble-t-il, non seulement des individus, mais des divers groupes, notamment des groupes linguistiques. On ne saurait donc déterminer dans quelle mesure une association facilite, chez les anglophones et les francophones, une égale participation à la vie de la société canadienne, qu'en tenant compte des buts que chacun poursuit par son intermédiaire. Si les associations

1. *Rapport préliminaire de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme*, Ottawa, Imprimeur de la Reine, 1966, § 103.

n'assurent pas les mêmes avantages aux deux groupes linguistiques officiels, il peut en résulter pour elles des effets plus ou moins graves selon le degré où les associations peuvent répondre aux désirs des deux groupes, et selon ce que ceux-ci attendent des différentes associations.

44. Les associations volontaires ont une très grande importance dans la société moderne. Grâce à elles, les membres des deux groupes linguistiques officiels participent à la vie de la société canadienne dans presque tous les domaines. Elles donnent l'occasion aux membres de groupes culturels différents de se rencontrer, de mieux se comprendre et d'arriver à des compromis, lorsque ceux-ci sont possibles et souhaitables.

Résumé

45. Si l'égalité doit se réaliser au Canada, presque toutes les institutions sociales auront un rôle à jouer, notamment les associations volontaires. Elles devront se montrer très attentives aux exigences des deux groupes linguistiques, sans cesser d'offrir assez d'avantages pour retenir leurs membres et en attirer de nouveaux.

E. Facteurs négatifs et facteurs positifs

46. Dans notre étude des associations volontaires, nous insistons plus particulièrement sur ce qui a favorisé, ou gêné, le développement des deux communautés linguistiques, sur les tensions entre elles et sur les mesures prises par les associations pour les résoudre. Les relations culturelles au sein des associations sont influencées par des conditions extérieures sur lesquelles les associations n'ont guère de prise.

Optique générale

47. L'importance numérique relative des anglophones et des francophones dans une association commune influe inévitablement dans une très large mesure sur les relations entre les deux groupes linguistiques. En général, une coexistence fructueuse sera plus facile à réaliser si leurs effectifs au sein d'une association sont sensiblement les mêmes.

Rapport
numérique

48. Voisins immédiats et chefs de file en de nombreux domaines, les États-Unis influencent fatalement les usages et les activités de nombreuses associations volontaires. Dans les mémoires qui nous ont été présentés, diverses associations en ont fait état, notamment en ce qui concerne l'emploi du français ou de l'anglais dans certaines de leurs activités. L'Association des infirmières de la province de Québec (The Association of Nurses of the Province of Quebec), par exemple, a exprimé le point de vue ci-après, qui a été repris par plusieurs autres associations :

Le cadre nord-
américain

La province de Québec subit comme les autres provinces l'influence des États-Unis ; cette influence s'est particulièrement fait sentir dans les hôpitaux durant et après la dernière guerre. Un grand nombre de médecins

sont allés y chercher un complément de formation. Les vastes programmes de recherches institués dans ce pays influencent la médecine à travers le monde et ont une répercussion sur les soins donnés aux malades aussi bien dans le domaine de la prévention et des soins proprement dits que dans la réhabilitation. Si l'on ajoute à cela la formation reçue chez les infirmières par le personnel de cadres, l'on peut dire que nos hôpitaux, nos écoles d'infirmières, nos services de santé sont organisés à l'américaine.

Origine des
associations
volontaires

49. Le lieu d'origine d'une association (canadien ou étranger), les personnalités dominantes parmi les fondateurs et les premiers dirigeants, de même que les grandes étapes de son évolution, conditionnent fortement sans doute la façon dont les membres exercent aujourd'hui leur action. Or, une bonne partie des associations canadiennes ont été calquées sur celles de Grande-Bretagne ou des États-Unis, ou ont été « importées » tout simplement de ces pays — ce qui n'a pas facilité la tâche des associations désireuses de se montrer aussi attrayantes et accueillantes aux francophones qu'aux anglophones.

50. Bien que l'on ait quelquefois tendance à exagérer le « continentalisme » ou l'américanisme de certains Canadiens de langue anglaise, il n'en reste pas moins que ceux-ci ont plus de propension pour le mode de penser nord-américain que leurs concitoyens francophones. Ils auront, pour bon nombre, des contacts plus fréquents avec les États-Unis, ce qui les incite parfois à modeler leurs associations sur des organisations américaines semblables, ou à essayer au moins de convaincre leurs confrères d'adopter les lignes de conduite ou les usages qu'ils ont pu admirer aux États-Unis. De même, certains Canadiens anglophones très attachés au Royaume-Uni trouvent naturel ou souhaitable de prendre modèle sur les associations britanniques. C'est pourquoi un grand nombre d'associations canadiennes semblent des répliques d'associations américaines ou britanniques.

La situation
politique du pays

51. Enfin, la situation générale du pays, et notamment les événements politiques, peut avoir des répercussions au sein d'une association, indépendamment de son sort. Les relations entre anglophones et francophones y ont été touchées par la montée du nationalisme canadien-français et par ses effets sur le climat politique. Les tendances autonomistes et indépendantistes des dernières années ont été lourdes de conséquences pour un certain nombre d'associations. Dans certains cas, on s'est aperçu que les accommodements antérieurs qu'on avait crus satisfaisants avaient fait obstacle à l'égalité. Dans d'autres cas, des accommodements qu'on aurait pu estimer propres à satisfaire les deux groupes culturels se sont révélés décevants sous ce rapport, à cause de sentiments très vifs entre membres francophones et anglophones. À moins de correspondre à un désir réel, la collaboration ne peut exister vraiment.

52. On ne saurait exagérer l'importance du climat politique pour les associations volontaires. Souvent, elles sont des microcosmes de la société et en reflètent les tensions, les angoisses et les aspirations. Comme sous divers rapports elles s'interposent entre les citoyens et l'État, les associations se ressentent souvent — d'une manière directe ou indirecte — de l'action du gouvernement ; aussi sont-elles très sensibles aux questions politiques. Comme les membres des associations volontaires, et notamment ceux qui y prennent une part active, ont aussi des activités de cet ordre, on conçoit que ces associations réagissent vivement aux forces politiques extérieures. Les crises dans les relations entre les deux groupes linguistiques au sein des associations volontaires ont souvent coïncidé avec les différends entre Québec et Ottawa et peuvent être rattachées à ceux-ci. Il n'en reste pas moins que les effets du passé et de la situation présente peuvent être neutralisés, dans une large mesure, par l'action même des associations.

53. Pour subsister, une association doit exercer suffisamment d'attrait auprès des particuliers et leur offrir des avantages égaux ou supérieurs au prix à consentir pour en faire partie. Il est difficile, sinon impossible, de déterminer le prix et les avantages de l'appartenance à une association. Ainsi, tel en sera membre pour éviter les critiques, et tel autre pour des gratifications inattendues et sans rapport avec les objectifs de l'association. Peser ce qu'on donne et ce qu'on reçoit dans une association, démarche qui détermine le zèle de chacun des membres, ne peut jamais se faire avec une pleine connaissance de tous les facteurs, mais n'en revêt pas moins une extrême importance. Très peu sont conscients de cette démarche, mais leur décision d'entrer dans une association et d'y jouer ou non un rôle actif découle du processus que nous venons d'esquisser. À long terme, une association est exposée à disparaître si un trop grand nombre de ses membres jugent négatif le rapport entre ce qu'ils reçoivent et ce qu'ils apportent.

54. Lorsqu'une association réunit deux groupes distincts — par exemple deux groupes linguistiques —, il est très important que le prix et les avantages de leur appartenance soient comparables pour l'un et l'autre. Sans quoi, les membres du groupe défavorisé participeront moins activement à la vie de l'association, et celle-ci aura moins de facilité dans son recrutement. Et alors ce déséquilibre fera inévitablement obstacle aux bonnes relations entre les deux groupes.

55. La notion « prix et avantages » suppose la possibilité d'une estimation personnelle, et l'aptitude chez les membres à mesurer ce que leur apporte l'appartenance à une association. Or, il n'en est pas toujours ainsi : il est possible qu'un membre soit défavorisé sans s'en rendre compte. C'est pourquoi un observateur de l'extérieur sera peut-être plus apte à estimer les avantages qu'un membre retire ou devrait

Prix et avantages
de l'appartenance
à une association

Les objectifs
d'une association
volontaire

retirer de l'association. Dans le présent livre, nous adopterons les deux perspectives : celle du membre et celle de l'observateur.

56. Si les besoins que satisfait une organisation et les mobiles qu'elle fournit sont très variés et souvent trop subtils pour être perçus par bon nombre de membres, on peut néanmoins déceler les principaux mobiles en considérant les objectifs de l'organisation. Mais ceux-ci ne révèlent pas tout ce qui incite à se joindre à une association ou à y rester. Entrent aussi en ligne de compte la façon dont l'association poursuit ses objectifs, son organisation, et les avantages que retirent les membres de leur participation à ses activités.

Les divers
aspects de notre
recherche

57. La plus importante des études effectuées pour nous en vue de la préparation du présent livre¹ établit une distinction entre les aspects suivants des associations volontaires : objectifs, activités, structures, coordination, représentation et communications. Pour les chapitres qui seront consacrés à ces aspects, nous avons suivi la méthode des auteurs de l'étude. Il nous a semblé souhaitable toutefois d'y apporter une certaine simplification en groupant diverses catégories. Dans les quatre chapitres suivants, nous traiterons des objectifs, des activités, des structures (y compris la représentation) et des communications, domaine où nous nous intéresserons à l'emploi des langues. Les questions de coordination sont étudiées dans les chapitres consacrés aux activités et aux communications.

58. Aborder ainsi l'étude des divers aspects des associations nous permet de les faire ressortir isolément, mais cela ne va pas sans risque : en voulant nous en faire une idée aussi claire et nette que possible, nous pouvons donner l'impression que chacun existe en réalité indépendamment de tout autre. Bien entendu, la situation est en fait beaucoup plus complexe. Il n'arrive que rarement, sinon jamais, qu'un aspect ait à lui seul un effet déterminant sur la nature des relations entre les groupes culturels dans une association volontaire. Ce sont invariablement les dispositions prises à l'égard d'un certain nombre de ces aspects, et la corrélation entre eux, qui déterminent les attitudes des anglophones et des francophones à l'égard les uns des autres, et la façon dont ils pourraient parvenir à l'égalité. Ces relations fort complexes feront l'objet du dernier chapitre.

1. MEISEL et LEMIEUX, « Ethnic Relations in Canadian Voluntary Associations ».

A. Classification des associations volontaires

59. On classe parfois les associations volontaires selon leurs buts principaux. Étant donné que leurs activités et souvent leurs structures en dépendent, cette méthode permet de distinguer effectivement différentes catégories. Il existe encore beaucoup d'autres classifications où l'unité va du simple regroupement jusqu'à des catégories analytiques complexes.

60. Les associations peuvent être classées, par exemple, selon leur orientation générale ; certaines ont pour objet les intérêts de leurs membres, tandis que d'autres cherchent à transformer le milieu social, ou à freiner son évolution. Celles-ci, dont les associations qui s'intéressent à la conservation (des ressources naturelles, etc.), à la protection des animaux, ainsi que des groupements tels que la Voix des femmes, s'emploient à diffuser (ou « projeter ») certaines valeurs ou principes d'action. C'est pourquoi on les classe parfois, en anglais, sous le nom d'associations « projectives ».

L'orientation des
associations
volontaires

61. Les associations de la première catégorie, plus centrées sur elles-mêmes, peuvent être réparties en sous-catégories, selon les fonctions qu'elles remplissent. Bon nombre veillent aux principaux intérêts d'ordre professionnel ou pécuniaire de leurs membres. De par leur action auprès de ceux-ci, ce sont des associations à but « utilitaire », telles l'Union catholique des cultivateurs ou la Canadian Federation of Agriculture. Leur particularité consiste dans le service complémentaire (habituellement professionnel) qu'elles dispensent. D'autres s'attachent de plus près aux besoins de leurs membres et peuvent être classées d'après leurs objectifs. Elles auront soit un but éducatif, telles l'Asso-

Associations au
service de leurs
membres

ciation canadienne d'éducation des adultes et la Canadian Association for Adult Education, soit un but de récréation, telles la Confédération des loisirs du Québec et la Canadian Amateur Hockey Association. On peut même parfois établir une classification plus précise. Dans le cas des dernières, par exemple, on pourra distinguer celles qui se consacrent au sport, au théâtre, à divers passe-temps.

Multiplicité des
buts

62. Très peu d'organisations poursuivent un seul but ou même un ensemble de buts qui entrent exactement dans l'une des deux catégories que nous venons d'établir. Les chambres de commerce, par exemple, sont des associations utilitaires dans la mesure où elles ont pour but de promouvoir les intérêts des hommes d'affaires qui en font partie, mais par ailleurs elles se rangent dans la catégorie des associations « projectives » si elles mènent une action en faveur d'un système économique fondé sur l'entreprise privée. En général, il est assez facile toutefois de déterminer quels sont les objectifs prédominants d'une association.

B. Égalité des chances dans les différents types d'associations

63. Dans les associations volontaires, le degré de participation et d'interaction des deux groupes linguistiques tient à nombre de facteurs et de conditions. Les faits incitent à croire néanmoins qu'il est plus difficile pour les deux groupes de participer également et de tirer des satisfactions comparables dans le cas des associations à but d'ordre éducatif et « projectif » que dans celui des associations à but récréatif et utilitaire.

Les associations à
but récréatif

64. Les associations volontaires qui se consacrent aux loisirs recrutent à l'échelon local presque tous leurs membres, et ceux-ci ont des préoccupations relativement simples et immédiates. Ils se joignent à l'association pour se livrer à un jeu, s'adonner à un passe-temps ou pour occuper leurs loisirs de quelque autre façon. Ces activités n'ont guère de rapport avec les grands problèmes d'idéologie ou les questions d'intérêt public sur lesquels se divisent les hommes. Dans la mesure où elles restent à l'écart de la mêlée, les associations à but récréatif ressentent peu les effets de la crise canadienne, contrairement à beaucoup d'autres.

65. Ce n'est pas que les membres des deux groupes linguistiques officiels aient toujours égalité d'accès aux avantages des associations à but récréatif, ni que les rapports entre les deux groupes soient toujours satisfaisants. En effet, un bon nombre des difficultés dégagées dans le présent livre se posent dans toutes les catégories d'associations ; toutefois, elles sont souvent moins nombreuses et moins accusées dans les associations de loisirs.

66. Il en est ainsi des associations à but utilitaire, mais à un degré moindre. Comme dans tous les autres types d'associations, il y est souvent impossible pour les membres de la minorité linguistique officielle de participer dans la même mesure aux activités ou d'en tirer les mêmes avantages. Cherchant généralement à rendre à leurs membres des services concrets et bien circonscrits, les associations à but utilitaire n'ont pas à faire face à certaines des difficultés que connaissent souvent les associations à but éducatif et « projectif ».

Les associations à but utilitaire

67. Une bonne illustration de ce fait nous est fournie par un échange de propos qui s'est déroulé au cours d'une audience entre un commissaire et le président d'une association à but utilitaire, l'Institut canadien des comptables agréés (Canadian Institute of Chartered Accountants) :

LE COMMISSAIRE — Vous êtes, semble-t-il, l'exemple d'une organisation qui exerce une activité homogène dans tout le Canada, et qui cependant est fort enracinée au Québec où elle compte des membres francophones. Vous avez réussi à maintenir le sentiment d'une association unique reposant en quelque sorte sur un principe de fédération [...] À quoi attribuez-vous ce succès ?

LE PRÉSIDENT — Je dirais que cela est attribuable en partie au fait qu'en traitant de problèmes professionnels on trouve un terrain commun. Il peut exister des différences tenant à l'éducation, aux régions, ou à la spécialité, mais lorsqu'on aborde un problème professionnel, il n'y a pas bien sûr de solution unique, mais la recherche se circonscrit au domaine professionnel, et les entretiens deviennent faciles quoi qu'il arrive¹.

68. Les associations « projectives » ont non seulement pour objet de propager certaines idéologies et certaines valeurs, mais aussi de toucher par leur message des secteurs particuliers de la société. Une grande partie de leurs efforts tendent à façonner des politiques gouvernementales. Il est alors nécessaire d'établir à quels pouvoirs publics ressortissent les questions qu'elles soulèvent. Ce point a souvent fait l'objet de désaccords marqués entre membres anglophones et francophones. Les associations volontaires œuvrant dans des domaines aussi divers que l'administration municipale, l'agriculture ou l'enseignement supérieur ont toutes été aux prises avec des différends de cet ordre entre leurs membres.

Les associations « projectives »

69. L'éducation a souvent des aspects nettement utilitaires en ce sens qu'elle accroît l'efficacité au travail. Les associations qui se consacrent aux intérêts professionnels de leurs membres mettent souvent sur pied des programmes de formation. Ceux-ci posent généralement moins de problèmes entre les deux groupes culturels que les programmes de formation plus générale et moins professionnelle des associations non essentiellement utilitaires. Toutefois, l'éducation se rattache

Les associations à but éducatif

1. D. Lukin Johnston, président de l'I. C. C. A., audiences publiques de la Commission, Toronto, le 30 mars 1965. Le texte anglais de la citation se trouve à l'appendice IV.

aux valeurs de la société. Même lorsqu'il s'agit de connaissances apparemment étrangères aux notions de valeurs — par exemple celles de la technologie de l'informatique —, la matière de l'enseignement et ses répercussions sociales sont liées à l'échelle des valeurs du milieu. Nos enquêtes révèlent toutes que les deux principales communautés linguistiques sont attachées à des cultures aux idéaux différents. C'est pourquoi, dans les associations communes, anglophones et francophones n'accordent pas toujours la même importance aux buts et à l'orientation des programmes éducatifs.

C. Buts divergents

Points de vue
anglophones et
francophones

70. Comme nous l'avons vu, la plupart des associations volontaires se fixent plus d'un but. On conçoit donc que les membres n'attachent pas tous la même importance à chacun. Les différences ne sont pas fortuites, mais reflètent les intérêts, la formation, et les valeurs des groupes, y compris évidemment les deux groupes linguistiques. Dans les associations communes, francophones et anglophones accordent la première place à des objectifs différents.

Exemples

71. Des investigations sur les rapports entre anglophones et francophones dans les syndicats ont révélé « qu'en Ontario, la direction et le personnel accordent à l'action politique la seconde place, immédiatement après la négociation collective, dans leur ordre de priorité, l'éducation (y compris la formation politique) venant au troisième rang. Au contraire, dans le Québec, les syndicats affiliés au Congrès du travail du Canada mettent l'éducation (y compris la formation politique) au premier rang¹ ». Dans le même ordre d'idée, le fait que l'Association des médecins de langue française du Canada existe parallèlement à la Canadian Medical Association reflète, outre le besoin de s'exprimer dans leur langue, le désir chez bon nombre de médecins francophones d'appartenir à une association qui considère l'exercice de la profession comme étroitement lié à la tradition culturelle — point de vue que les anglophones ne partagent pas en général².

72. Les associations d'étudiants nous fournissent un excellent exemple. Jusqu'aux années 60, l'Union canadienne des étudiants (Canadian Union of Students) s'efforçait de promouvoir les intérêts des anglophones et des francophones. Mais la conception des étudiants de l'Université de Montréal, de Laval (et plus tard de l'Université de

1. Voir le document de travail rédigé pour la Commission par HARRY S. CROWE et LOUIS-MARIE TREMBLAY, « Union Organization ». Le texte anglais de la citation se trouve à l'appendice IV.

2. MEISEL et LEMIEUX, « Ethnic Relations ».

Sherbrooke), quant à la place de l'étudiant et de l'université dans la société, était sensiblement différente de celle de la majorité anglophone. Leurs chefs de file s'intéressaient davantage au « syndicalisme étudiant », assimilant les membres à des travailleurs intellectuels, dont les intérêts fondamentaux eussent été semblables, sous divers rapports, à ceux des autres catégories de travailleurs. Les représentants des universités anglophones avaient un point de vue plus conventionnel, et demandaient autre chose à leur association nationale. C'est ainsi que la nature des objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre ont été à l'origine de désaccords marqués entre francophones et anglophones. Les divergences de vues ne se limitaient pas au rôle des associations dans la société. La protection des droits provinciaux en matière d'éducation constituait une préoccupation majeure pour les étudiants du Québec, mais n'intéressait guère la plupart des chefs de file des autres provinces.

73. Ces désaccords ont abouti à l'existence parallèle de deux associations — l'une francophone et l'autre anglophone — et ont montré comment, même dans un domaine comportant manifestement nombre d'intérêts communs, la disparité des objectifs rend difficile, sinon impossible, pour une association commune, d'offrir à tous ses membres les mêmes avantages. Dans ce cas précis, les étudiants du Québec accordaient plus d'importance que ceux des autres provinces au côté « projectif » de l'association qu'à son côté utilitaire¹.

74. Il peut arriver que les membres d'une association adoptent inconsciemment des objectifs dissemblables, et que les divergences ne soient perçues que longtemps plus tard. La chose s'est produite à la Jeune chambre de commerce du Canada (Canada Junior Chamber of Commerce), qui n'a pas réussi à instaurer l'égalité entre les deux groupes linguistiques. Les causes de mécontentement chez les anglophones et chez les francophones sont nombreuses ; nous en analyserons quelques-unes plus loin. Les différences d'objectifs qui nous intéressent ici ont trait à la foi de l'association dans l'entreprise privée. Les milieux où se recrutent les membres des Jeunes chambres ne sont pas tout à fait les mêmes au Québec que dans le reste du Canada ; dans cette province, les professions des adhérents sont plus variées, mais la proportion des jeunes hommes d'affaires et membres des professions libérales y est plus faible. La suppression du terme « commerce » de l'appellation même de la Jeune chambre en témoigne, comme d'ailleurs le fait que les membres québécois tolèrent plus facilement l'intervention de l'État dans le domaine économique, et parfois la souhaitent même.

Les divergences de but peuvent passer inaperçues

1. L'Union canadienne des étudiants et l'Union générale des étudiants du Québec ont été dissoutes ultérieurement.

75. Dans le troisième article de son credo, la Jeune chambre internationale (International Junior Chamber) affirme que l'entreprise privée est plus apte que tout autre système à assurer la justice économique. Cette assertion n'a jamais été mise en doute par la Jeune chambre de commerce du Canada. D'autre part, en 1965, la Fédération des jeunes chambres du Canada français a proposé que cet article soit remplacé par une déclaration visant à faire de l'émancipation économique, sociale, politique et culturelle des citoyens le premier devoir de l'État. Les sections anglophone et francophone de la Jeune chambre de commerce du Canada poursuivaient manifestement des buts opposés. Mais ses dirigeants n'en étaient pas toujours conscients ; en effet, le sujet qu'ils ont choisi pour les joutes oratoires pancanadiennes de 1963 portait précisément sur l'article 3 mentionné plus haut.

76. Dans un cas comme celui de la Jeune chambre, les membres d'un groupe linguistique, ou de l'un et de l'autre, n'avaient probablement pas remarqué que leur organisation subissait un changement considérable, dont les répercussions variaient selon le secteur. L'historique des relations entre les deux groupes fait ressortir une évolution divergente, qui ne découlait pas nécessairement de conflits d'ordre culturel, mais tenait à ce que la Jeune chambre n'attirait pas les mêmes éléments et ne jouait pas le même rôle au Québec et dans le reste du Canada. Qu'il y ait eu des différences d'objectifs, et qu'elles n'aient pas toujours été perçues immédiatement, voilà qui rendait encore plus difficile la solution des conflits issus de la diversité culturelle des membres.

D. Disparités dans l'ordre des objectifs

77. Les différences d'objectifs que nous avons pu constater dans le cas de la Jeune chambre étaient radicales par certains côtés ; il n'est donc pas étonnant qu'elles aient entraîné de sérieux conflits. Même lorsque les deux groupes culturels d'une association tendent vers les mêmes objectifs, il arrive parfois qu'ils ne conçoivent pas identiquement les moyens à prendre pour les atteindre. Souvent, dans une association commune, les membres des deux groupes ne classent pas ses objectifs selon le même ordre.

78. C'est précisément ce qui se passe aujourd'hui dans les associations canadiennes, étant donné que de nombreux francophones désirent prendre une part active à l'essor du Québec. Le programme d'action et les activités des membres francophones en sont modifiés d'une façon qui souvent n'est pas sentie hors du Québec. Les deux groupes linguistiques tendent alors à établir un ordre de priorité différent pour les tâches de leurs associations. Par exemple, les membres anglophones

de la Fédération canadienne des maires et des municipalités (Canadian Federation of Mayors and Municipalities) — plus particulièrement ceux des petites provinces — seront plus enclins que les membres québécois à préconiser des politiques entraînant l'intervention du gouvernement fédéral dans les affaires municipales. Les francophones sont plus exigeants quant au respect des compétences provinciales dans ce domaine, et très prompts à s'élever contre les empiètements du gouvernement fédéral. Il s'ensuit que les membres de l'Union des municipalités du Québec, section québécoise de la Fédération, demanderont à celle-ci de remplir le rôle d'une sorte de chambre de compensation pour les sections provinciales. Quant aux membres anglophones, ils voudront en général lui accorder un rôle plus actif. Il se peut que, dans ces conditions, les anglophones des municipalités non québécoises entendent faire de l'association centrale un groupe de pression qui leur permettra d'obtenir plus de subsides du fédéral, alors que les membres francophones du Québec la considéreront simplement comme un service d'information.

E. Le danger des stéréotypes

79. Les membres francophones d'une grande partie des associations que nous avons étudiées estiment, pour bon nombre, accorder plus d'importance que les anglophones aux activités éducatives. Si le fait est manifeste dans certains cas, dont celui des syndicats ouvriers, il est loin d'être aussi fréquent ou aussi accusé qu'on le croit généralement. Les deux groupes linguistiques entretiennent des mythes au sujet des buts qu'ils poursuivent dans les associations, et de leurs façons respectives d'œuvrer dans le cadre de celles-ci. Aussi de nombreux membres des deux groupes se font-ils une conception idéalisée d'eux-mêmes et caricaturale de l'autre groupe. Par exemple, les membres anglophones se considèrent comme gens ouverts, extrêmement généreux et toujours en quête de politiques favorables au bien des deux communautés ; par contre, ils semblent attribuer à leurs homologues francophones un esprit de clan, un certain manque d'efficacité, un chauvinisme excessif et une tendance à passer à côté d'avantages réels importants pour des considérations doctrinales irréalistes. Beaucoup de membres francophones s'estiment, pour leur part, moins matérialistes et intéressés et plus préoccupés des choses de l'esprit que leurs homologues anglophones, qu'ils tiennent pour un peu lourds, insensibles, opportunistes, toujours prêts à passer sur les principes de la société canadienne pour les avantages matériels qu'offre la civilisation nord-américaine. Si, comme toute caricature, ces représentations comportent une parcelle

Idéalisation et caricatures

de vérité, elles ne présentent certainement pas une image exacte de l'un ou l'autre groupe. Il existe pourtant un nombre étonnant de cas où les relations entre anglophones et francophones se ressentent de ce que l'un et l'autre groupes s'attribuent réciproquement des traits de caractère, des intentions et des desseins qui correspondent à ces mythes plutôt qu'à leur comportement réel ou à leurs aspirations véritables. Lorsque cela se produit, il devient difficile pour les associations de se fixer des objectifs et d'adopter des méthodes qui correspondent vraiment aux intérêts respectifs des deux groupes et de maintenir entre eux des relations réciproquement satisfaisantes. Dans l'étude effectuée pour nous, on fait fréquemment état de telles conceptions erronées chez les dirigeants d'organisations de jeunes, dont les associations d'étudiants, de hockey amateur, et les Jeunes chambres.

F. Objectifs des associations ayant des liens avec l'étranger

80. Nous avons déjà noté que de nombreuses associations canadiennes sont liées par l'histoire ou leurs structures à des associations analogues de Grande-Bretagne ou des États-Unis. Ces liens comportent certains risques dans un pays qui comprend deux groupes linguistiques officiels. Les buts, les structures et les méthodes des associations britanniques ou américaines se sont élaborés dans des milieux où la question des disparités linguistiques ou culturelles ne se posait pas ; on conçoit donc qu'on n'y ait pas prévu à quelles conditions deux groupes linguistiques pourraient retirer des avantages comparables d'une association commune. Ainsi, bon nombre d'organisations utilitaires comptent parmi leurs buts l'expression du patriotisme et l'attachement à divers symboles patriotiques. Ces buts sont souvent hérités des organisations mères, britanniques ou américaines ; et il se peut qu'à une certaine époque ils aient favorisé l'unité du pays, même s'ils n'avaient rien à voir avec les objectifs premiers de l'association. Les changements qui se produisent au Canada, et surtout les façons différentes de concevoir le pays, ont quelquefois dépouillé ces buts généraux de leur force unificatrice et en ont fait des obstacles à une poursuite harmonieuse des principaux objectifs de l'organisation. Même sans ces obstacles, les organisations dont les objectifs, les structures et les méthodes ont été importés d'autres pays ou fortement influencés par eux, ne conviennent pas nécessairement à un pays biculturel.

Objectifs rattachés
aux conceptions de
la société et
du pays

81. Cela est principalement attribuable à ce que les buts que poursuivent les membres sont souvent très liés à leur conception de la société et du pays. La plupart des associations britanniques et américaines qui ont servi de modèles supposent une conception identique

chez leurs membres. Elles n'admettent pas de grandes divergences d'opinion sur des questions aussi fondamentales. Les associations canadiennes qui entendent être au service des deux groupes linguistiques se rendent de mieux en mieux compte qu'elles doivent être ouvertes à une grande diversité d'opinions, de part et d'autre, sur un certain nombre de points, dont la définition du Canada en tant que pays.

82. Le mémoire présenté par l'Union canadienne des étudiants montre, par un exemple, comment la conception du Canada chez les étudiants anglophones s'est révélée inacceptable pour les étudiants francophones, et est devenue un facteur de division :

Il est indubitable que certaines des lignes de conduite adoptées par la F. N. E. U. C. ou Fédération nationale des étudiants des universités canadiennes (National Federation of Canadian University Students) en vue d'accroître les possibilités d'aide financière à l'enseignement supérieur au profit de tous les étudiants, ne faisaient souvent qu'exaspérer les francophones par une orientation nettement fédérale.

G. L'unité canadienne conçue comme objectif

83. Par le passé, beaucoup d'organisations canadiennes ont fait de « l'unité nationale » l'un de leurs buts, même lorsque leur objectif principal était utilitaire et consistait à promouvoir les intérêts professionnels de leurs membres. Ce but comportait l'avantage d'une action unificatrice auprès de membres divisés parfois sur les plans régional, professionnel ou autres. Toutefois, la dualité canadienne est aujourd'hui plus largement acceptée et de plus en plus de gens admettent qu'anglophones et francophones ne s'accordent pas toujours sur le sens de mots tels que « national » ou « unité ». Néanmoins, ces thèmes très généraux sont abandonnés à l'heure actuelle, s'ils n'ont pas de rapport avec les principaux objectifs de l'association. On sait maintenant que leur emploi empêcherait les membres des deux groupes linguistiques d'œuvrer à des intérêts communs plus précis dans le cadre des associations.

84. Il existe, bien sûr, des associations communes qui ont pour but de favoriser l'évolution de l'État canadien selon des principes bien définis et adoptés de concert. Ces associations remplissent une fonction utile, et rien de ce qui précède ne doit être interprété comme une critique à leur endroit.

85. Nous tenons à souligner les risques que comportent, pour une association à but utilitaire réunissant anglophones et francophones, des objectifs et des méthodes qui n'auraient à peu près rien à voir avec les buts véritables de l'association, et qui pourraient gêner la collabora-

Dangers inhérents
aux objectifs peu
appropriés

tion entre les membres des deux groupes linguistiques. Tout récemment encore, des associations canadiennes, dont l'objectif était le bien-être de certains groupes professionnels, préconisaient un resserrement des liens avec l'Empire ou le Commonwealth, ou l'accroissement de l'immigration en provenance du Royaume-Uni. Pourtant, il s'agissait dans certains cas d'objectifs étrangers au but premier de l'association ; aussi imagine-t-on difficilement en quoi ils pouvaient être conformes aux intérêts des membres de langue française.

86. Que de nombreuses associations d'envergure nationale aient adopté pareils objectifs ou des résolutions s'en inspirant, voilà qui montre que la participation des membres anglophones et des membres francophones n'était pas égale, et que les intérêts et les intentions des anglophones tendaient à prédominer. Dans son mémoire, l'Ordre impérial des filles de l'Empire (*The Imperial Order of the Daughters of the Empire*), par exemple, déclarait que rien ne limitait la participation des francophones dans les chapitres locaux. Il semble toutefois que l'appellation même de l'ordre est de nature à décourager les adhésions. C'est sans doute là une des raisons pour lesquelles au Québec seul le quart des membres sont d'expression française.

87. Ces dernières années, presque toutes les associations canadiennes au service des deux groupes linguistiques ont reconnu ne pas avoir, dans leurs buts comme dans leurs méthodes, satisfait aux besoins de la dualité canadienne. En conséquence, nombre d'entre elles se sont imposé la tâche difficile de redéfinir leurs objectifs, et de trouver une façon de faire plus acceptable.

Reflet de la
situation politique

88. La manière dont une association volontaire s'adapte à la situation nouvelle dépend largement du climat où elle doit œuvrer face à la dualité culturelle de ses membres. Les associations reflètent la situation politique en ce qui a trait aux relations entre les deux communautés linguistiques. Leurs attitudes devant les problèmes d'ordre linguistique et culturel, auxquels souvent elles viennent tout juste de se sensibiliser, dépendent pour une large part de la mesure où leurs dirigeants se sont engagés dans le dialogue entre les deux communautés.

A. Critères de sélection

1. Double objet de l'étude : l'individu et l'association

89. Le domaine des associations volontaires, extrêmement vaste, embrasse presque toutes les activités humaines. Aussi avons-nous dû recourir à une sélection rigoureuse en nous fondant sur deux critères étroitement liés : la satisfaction personnelle des membres anglophones et francophones au sein des associations ; l'aptitude des associations à répondre aux besoins des deux collectivités linguistiques. Dans le premier cas, il s'agit du sort fait à l'individu au sein d'une société dualiste ; dans le deuxième, des effets de la dualité sur les associations.

2. Activités d'ordre général

90. La plupart des grandes associations volontaires exercent, à un moment ou l'autre, l'une ou plusieurs des activités suivantes : information, formation des membres, réunions ou congrès, étude et mise aux voix de projets de résolution, présentation de mémoires, organisation d'échanges et de manifestations sociales, administration courante et activités diverses correspondant à leurs objectifs propres. Les désignations de ces activités étant assez claires, quelques explications seront suffisantes.

91. Les associations fournissent à leurs membres des renseignements venant de l'extérieur et se rapportant à leurs objectifs ; de plus, elles les tiennent au courant de la situation interne. La formation dispensée

Quelques précisions

aux membres porte généralement sur des connaissances relatives aux buts de l'association, ainsi qu'aux tâches d'administration et de direction qu'ils seront appelés à exécuter. Pour certaines associations, tenir des réunions constitue la principale et parfois l'unique activité. Ces réunions ont lieu à l'échelon local, ou dans un centre provincial, régional ou national. Elles sont qualifiées de congrès lorsqu'elles rassemblent un très grand nombre de membres ou de délégués et ont pour objet des travaux stipulés par les statuts. Les délégués élisent le bureau, discutent rapports et projets, examinent et mettent aux voix les résolutions relatives au programme et parfois aux questions d'actualité. En organisant des visites entre membres d'une même association séparés par de grandes distances, ou entre membres d'associations différentes dont les buts sont connexes, les associations favorisent des échanges de renseignements et d'impressions. La plupart des associations, même si les contacts sociaux ne comptent pas au nombre de leurs objectifs, organisent de temps à autre des réceptions pour les membres et aussi pour leurs familles. La place des tâches administratives dans les activités d'une association varie selon les fins poursuivies et l'importance des effectifs. Quoi qu'il en soit, un minimum d'organisation est toujours essentiel. La dernière activité que nous mentionnerons est la plus importante à bien des égards, et aussi la plus difficile à définir. Elle correspond à la fin pour laquelle l'association s'est constituée, et elle conditionne toutes les autres. Il peut s'agir de pratiquer un sport, de jouer d'un instrument de musique, de veiller aux intérêts d'une profession ou d'un métier, de participer aux élections, de négocier des contrats de travail, d'exercer des pressions sur les pouvoirs publics, de diffuser une idéologie, ou d'une multitude d'autres fins pour lesquelles on forme des associations volontaires.

3. Les obstacles à une participation égale

La barrière linguistique

92. Anglophones et francophones sont loin de tirer le même profit de leur appartenance aux associations communes ; ils ne mettent pas, non plus, la même intensité dans leur participation. D'une manière générale, les francophones prennent une moindre part aux activités, et s'y montrent souvent moins efficaces. Le facteur linguistique y est manifestement pour beaucoup. De fait, son importance est telle que nous avons estimé opportun de consacrer un chapitre à la communication entre les deux groupes linguistiques au sein des associations. Les difficultés tiennent essentiellement à ce que les anglophones unilingues sont majoritaires dans nombre d'associations communes. Les francophones sont donc réduits à employer l'anglais s'ils veulent bénéficier véritable-

ment de leur appartenance à des associations d'envergure nationale. Il est évident que la minorité de langue officielle s'en trouve désavantagée.

93. Les entraves à la pleine participation des francophones ne sont pas uniquement d'ordre linguistique. Il y a aussi les problèmes ressortissant au domaine culturel, qu'on ne saurait toutefois circonscrire avec autant de précision. Appartenir à une minorité, quelle qu'elle soit, influence l'individu et se répercute sur son rôle dans une association. Le règlement interne, la manière d'aborder les problèmes, les postulats tacites, la formation dispensée, le milieu professionnel qui caractérise la majorité, tout lui inspirera le sentiment d'être étranger et l'obligera à agir sur un terrain peu connu¹.

94. Ce point de vue a été fort bien exposé par le directeur de l'École nationale de théâtre du Canada (National Theatre School of Canada), lors d'une de nos audiences publiques :

Il faut éviter non seulement la domination mais l'apparence de domination d'un groupe par l'autre. J'estime très important, du point de vue psychologique, que dans les situations où il y a une minorité et une majorité, la première ne se sente pas submergée par la seconde, indépendamment des faits. Lorsque, dans nos classes, les effectifs des deux groupes sont à peu près égaux, les cours se déroulent plus rondement que si le professeur se croit tenu de favoriser ou bien la majorité, ou bien la minorité, comme telles².

95. Se sentir étrangers, comme il arrive souvent aux minoritaires, n'empêche pas nécessairement les francophones de participer aux activités de la majorité, mais leur impose sûrement de plus grands efforts sur le plan psychologique. En examinant de plus près les catégories d'activités esquissées plus haut, nous dégagerons les raisons pour lesquelles les membres des deux groupes n'y participent pas dans la même mesure.

Le sentiment d'être étranger et minoritaire

B. Participation et principales catégories d'activités

1. Participation et information

96. Le profit que les membres retirent de l'information dépend, là encore, de la langue utilisée et de la connaissance de cette langue chez chacun. Si tous les documents sont bilingues, anglophones et francophones se trouvent sur un pied d'égalité. Or, la plupart des grandes

1. *Rapport de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme*, livre II, Ottawa, Imprimeur de la Reine, 1968, § 730.

2. M. James de B. Domville, directeur de l'École nationale de théâtre du Canada, audiences publiques de la Commission, Montréal, le 7 septembre 1965.

associations nationales ont été en butte à des difficultés en ce domaine, de sorte que les francophones n'ont pas été aussi bien renseignés. Bien sûr, si tous les Canadiens étaient bilingues, ces problèmes ne se poseraient pas, mais tel n'est pas le cas aujourd'hui, ni ne le sera demain, en toute probabilité. C'est ainsi que l'un des deux groupes se trouve avantagé par rapport à l'autre, parce que sa langue occupe une position privilégiée.

Présentation de
l'information

97. Dans notre étude sur l'information des membres, nous nous sommes attachés jusqu'ici aux moyens de diffusion : bulletins, journaux, notes ou conférences. Or les décisions touchant l'information et les véhicules à utiliser sont aussi importantes que le choix de la langue. Si ces décisions sont toujours prises par les membres d'un seul groupe, sans qu'il y ait consultation de ceux qui connaissent bien les points de vue de l'autre groupe, les intérêts et les besoins de ce dernier seront négligés. Eu égard au facteur linguistique, et étant donné la prédominance des anglophones dans nombre de secteurs et la faiblesse numérique relative des francophones, ceux-ci ne jouent souvent qu'un rôle secondaire dans la conduite des associations communales. Aussi, leur pouvoir de décision est-il réduit, sinon inexistant, dans le domaine de l'information des membres.

La langue, véhicule
de la culture

98. Pour certains, la langue de l'individu n'a rien à voir avec la plupart des activités des associations. Par exemple, quel rapport aurait-elle avec la façon de jouer au hockey ou la méthode à suivre pour lutter contre l'imposition des coopératives ? Rappelons ici que notre propos ne se limite pas aux deux communautés linguistiques, mais embrasse également les deux cultures. Et la culture en tant que « façon d'être, de penser et de sentir¹ » influence les idées de chacun sur les objectifs les plus importants et les moyens à prendre pour les réaliser. Les différences de culture expliquent assez bien pourquoi les membres de chacun des deux groupes n'attribuent pas la même priorité aux divers points du programme de leur association, et ne s'entendent pas toujours sur la manière de mener les activités.

99. Sur ce point, un représentant du Festival d'art dramatique du Canada (Dominion Drama Festival) a été très explicite. Exposant, lors d'une audience publique, combien son organisation avait du mal à former des jurys compétents, il déclarait :

Nous avons eu beaucoup de mal [...] à trouver des personnes versées dans les traditions et les techniques du théâtre pour former les jurys de nos festivals...

Il y a deux mois, j'ai demandé à une personnalité du théâtre français si elle accepterait de faire fonction d'examineur à l'un de nos concours.

1. *Rapport de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme*, Introduction générale, § 38.

On m'a répondu : « Je le ferais volontiers. Cependant, si j'estime bien posséder l'anglais, je ne suis pas suffisamment biculturel¹. »

100. Cette sensibilité à l'existence de deux cultures sous-tend la déclaration d'une personnalité marquante de l'Association des médecins de langue française du Canada, qui un jour définissait ainsi le but de son association : « favoriser le développement de la médecine selon le génie de notre civilisation [canadienne-française], de notre culture et selon nos aptitudes et nos dispositions intellectuelles² ».

101. Vu l'importance des disparités d'ordre culturel — à distinguer de celles d'ordre linguistique —, les associations désireuses de servir les intérêts des deux principales communautés culturelles ne pourront mettre en œuvre le principe d'égalité que si anglophones et francophones participent, de plein gré et à part entière, aux décisions touchant presque toutes les activités, y compris celle de l'information.

2. Participation et formation

102. La même règle s'applique à la formation des membres, qu'il s'agisse d'un domaine se rattachant aux buts propres de l'association ou de la préparation à des fonctions administratives. Là, comme ailleurs, la proportion des membres de langue française est relativement faible ; aussi nombre d'associations communes ont-elles opté pour des cours dispensés largement ou exclusivement en anglais, avec les conséquences que l'on peut imaginer pour les francophones.

103. Dans son mémoire, la Société des comptables en administration industrielle et en prix de revient du Canada (The Society of Industrial and Cost Accountants of Canada) aborde cette question en termes non équivoques :

Les revues comptables, la littérature technique et publicitaire de source canadienne étant généralement en anglais, ces services sont sans intérêt pour nos membres de langue française. Ils ne peuvent donc tirer de ces publications le bénéfice des recherches et des connaissances nouvelles.

104. Un autre mémoire traite cette question plus en détail :

Il existe au Canada de nombreux organismes professionnels d'enseignement : le Canadian Credit Institute en est un. Tous s'efforcent d'établir une norme nationale de compétence professionnelle en décernant des titres à ceux de leurs membres qui suivent les cours prescrits et sont reçus à une série d'examens sur divers sujets d'un programme qui est exactement le même pour toutes les provinces. Cet enseignement, comme dans le cas du Canadian Credit Institute, est généralement dispensé par correspondance, avec le

1. M. L. Melanson, du Festival d'art dramatique du Canada, audiences publiques de la Commission, Ottawa, le 1^{er} mars 1965. Le texte anglais de la citation se trouve à l'appendice IV.

2. Le docteur Arthur Rousseau, en 1920. Citation relevée dans l'*Union médicale du Canada*, mars 1955, tome 84, p. 258. Les dirigeants actuels de l'Association préconisent toujours ce point de vue.

concours des divisions des cours postsecondaires des diverses universités du Canada, qui se livrent à cette tâche pour le compte des organismes éducatifs professionnels concernés. Dans certains cas, les divisions des cours postsecondaires des universités offrent des cours complémentaires appropriés. Par ailleurs, les sections locales du Canadian Credit Institute donnent des conférences dans leurs villes respectives et les étudiants de la région peuvent, par conséquent, profiter de ce complément de formation. Cependant, les étudiants de langue française désirant suivre ces cours et passer ces examens ont à surmonter au moins deux handicaps :

- (1) Les manuels et les documents annexes sont généralement fournis en anglais ;
- (2) Les examens ont lieu en anglais, ce qui oblige les élèves, dont la langue parlée journalièrement est le français, à penser leurs réponses dans cette langue et à les traduire en anglais. Cette tâche fait perdre du temps lors de l'examen, expose à des erreurs graves ou à des inexactitudes involontaires dans la traduction.

Le Canadian Credit Institute connaît les difficultés qu'il y a à fournir les manuels français nécessaires à la préparation des élèves aux examens, ces livres devant, par leur nature, être uniformes dans tout le Canada. La division des cours postsecondaires de l'Université de Toronto partage notre inquiétude à ce sujet. Il devrait être moins difficile, cependant, de trouver une université de langue française ayant la possibilité d'administrer un cours par correspondance et de faire passer des examens dans un certain nombre de centres. Le Canadian Credit Institute recherche par conséquent un moyen par lequel on pourrait éliminer les difficultés d'étude que rencontrent les élèves de langue française. L'Institut suggère également que les autres organismes et universités intéressés soient invités à partager avec tous les organismes professionnels éducatifs l'expérience acquise dans ce domaine¹.

Difficultés
à surmonter

105. Le mémoire du Canadian Credit Institute, ainsi que l'expérience de bien d'autres associations, indique que les associations canadiennes soucieuses d'assurer aux deux groupes des services équivalents ont parfois de grandes difficultés à surmonter. Il se peut que les manuels les plus appropriés ne se trouvent pas dans les deux langues, et même qu'ils ne soient pas canadiens, ou qu'il y ait pénurie de personnel sachant le français. Le coût de la traduction qui s'imposerait peut paraître exorbitant, mais il faut souligner que c'est là une notion liée d'ordinaire à un ordre de priorité, ou, en d'autres termes, au désir plus ou moins grand, de la part des associations, d'offrir aux francophones les mêmes avantages qu'aux anglophones. Un porte-parole du Conseil canadien du bien-être (Canadian Welfare Council) a touché ce sujet à l'occasion de ses commentaires sur le mémoire du Conseil :

Si vous téléphonez à notre bureau, la standardiste vous fera entendre un « Canadian Welfare Council », immédiatement suivi d'un « Conseil canadien du bien-être ». Un fanatique de l'organisation du travail vous dirait que c'est là pure absurdité. Nous avons des en-têtes de lettres bilingues

1. Mémoire présenté à la Commission par le Canadian Credit Institute.

très chargées. Dans nos congrès à l'échelle nationale, auxquels participent de 1 000 à 1 500 personnes, sinon davantage, nous assurons un service de traduction simultanée. Eh bien ! à un congrès tenu à Hamilton, nous avons pu constater que seulement 4 personnes sur les 1 000 présentes mettaient à profit la traduction simultanée [...] Et cela se prolonge indéfiniment. Mais, comme je le dis, à moins de croire que l'une des deux cultures peut vraiment offrir quelque chose à l'autre — et réciproquement — et que cet échange enrichira l'une et l'autre à la longue, diriger une association qui se veut bilingue et biculturelle n'a guère de sens¹.

106. La conviction dont fait preuve le Conseil canadien du bien-être est nécessaire à toute organisation qui entend servir les deux groupes linguistiques. De toute façon, les obstacles d'ordre linguistique et culturel que les programmes de formation suscitent aux Canadiens d'expression française expliquent jusqu'à un certain point leur faible rôle dans les associations d'envergure nationale. Les associations canadiennes devront mettre au point des programmes de formation dans les deux langues, et en accepter le prix.

107. L'immensité du Canada occasionne cependant des difficultés. Il est parfois nécessaire que la formation soit dispensée en un lieu déterminé, où les membres doivent séjourner un certain temps. Il en résulte des frais et, par conséquent, un désavantage pour les moins fortunés.

108. Or, au Canada, les francophones ont collectivement moins d'aisance que les anglophones², différence dont les effets se font sentir dans beaucoup d'associations. Les Scouts catholiques du Canada ne peuvent s'offrir des programmes aussi coûteux que les Boy Scouts of Canada. Nos enquêteurs ont observé ce genre de disparités dans un certain nombre d'associations. L'obligation de passer quelques jours à l'extérieur pour participer à des stages de formation peut exiger relativement plus de sacrifices d'un francophone que d'un anglophone. Si l'on ajoute à cela les ennuis que présente, pour un francophone, un séjour dans une ville où le français n'est pas d'usage courant (la plupart des associations organisent ces stages dans diverses régions du pays), il est évident que le désir et la possibilité de prendre part à ces stages de formation seront moindres chez eux que chez leurs homologues anglophones.

Géographie et
disparités
économiques

3. Réunions et congrès

109. Ce que nous avons écrit sur l'information et la formation des membres s'applique également aux réunions et aux congrès. La partici-

1. Reuben C. Baetz, directeur général du Conseil canadien du bien-être, audiences publiques de la Commission, Ottawa, le 14 décembre 1965. Le texte anglais de la citation se trouve à l'appendice iv.

2. *Rapport de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme*, livre III, Ottawa, Imprimeur de la Reine pour le Canada, 1969.

pation des francophones aux congrès nationaux a été particulièrement faible dans la plupart des associations communes sur lesquelles nous avons pu nous renseigner.

110. Qu'il en soit ainsi même lorsque les assemblées ont lieu au Québec, voilà qui démontre que la langue et la situation financière des membres francophones ne sont pas seules à intervenir. Le facteur le plus important aurait trait aux travaux mêmes de ces assemblées. Ils consistent habituellement à prendre connaissance de rapports sur les activités, à élire un bureau et à adopter diverses résolutions. Dans nombre d'associations, les membres francophones n'éprouvent pas beaucoup d'intérêt pour ces travaux, qu'ils estiment ne les toucher qu'accessoirement. Il semblerait donc que bien des associations n'aient pas su établir de programme susceptible d'intéresser et d'engager les membres francophones.

« Un jeu de
nombres »

111. Peu à peu, la plupart des francophones en sont venus à accepter le point de vue de la majorité anglophone quant à la façon de prendre les décisions dans les associations communes : « dans un régime démocratique, c'est la majorité qui doit gouverner » ; c'est ce que nous avons appelé un « jeu de nombres¹ ». Les tenants de ce principe s'opposent à la distinction entre anglophones et francophones, estimant que dans une association l'opinion du plus grand nombre doit l'emporter, serait-ce contre le gré de tous les membres d'expression française.

112. Les francophones prêts à accepter ce principe dans les associations communes se contentent d'avantages qu'ils savent nécessairement moins nombreux et de moindre importance, et qui exigent plus de concessions de leur part. Acceptant leur statut de minoritaires, ils ne s'identifient pas véritablement à l'association et n'y prennent guère d'intérêt. Le programme des associations, en sont-ils venus à penser, est conçu en fonction des besoins de la majorité anglophone, et ne les concerne que de loin. Les dirigeants, presque tous d'expression anglaise, ne leur sont pas connus. Les débats auxquels ils sont conviés ne touchent généralement que les anglophones, et pour eux les résolutions sont souvent dépourvues d'intérêt, quand elles ne les contrarient pas. Dans ces conditions, nombre de francophones sont moins attirés par les congrès que la majorité anglophone, d'où leur participation moindre. C'est là une perte pour l'association en cause. De plus, lorsque les congrès se tiennent hors du Québec, les membres qui habitent dans cette province manquent l'occasion de mieux connaître le reste du Canada.

1. *Rapport préliminaire de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme*, § 91.

113. Cette tendance à l'abstention s'est accentuée au cours des dernières années. C'est, pour une bonne part, qu'un nombre croissant de Québécois francophones concentrent leur attention sur la société québécoise et son évolution, aux dépens de leur intérêt pour le reste du Canada. C'est aussi que les francophones acceptent de moins en moins le « jeu de nombres ».

4. Résolutions

114. Nous avons vu que les objectifs des associations sont définis par la majorité anglophone, sans parfois assez d'égards pour les aspirations et les intérêts de la minorité francophone. Les résolutions adoptées lors des congrès expriment souvent les objectifs mêmes de l'association, ou ceux qu'elle semble poursuivre. Elles peuvent aussi traduire les vues des membres ou leurs revendications. Si elles ont pour objet un accroissement de l'immigration britannique, ou la conscription à une époque où le Canada français la rejette violemment, ou encore, plus près de nous, l'intervention du gouvernement fédéral dans les domaines de l'éducation ou des affaires municipales — où le Québec estime sa compétence menacée —, elles jouent presque sûrement le « jeu de nombres » et donnent aux francophones une raison de plus de s'éloigner des associations communes. Si, d'autre part, on y recommande l'emploi d'un plus grand nombre de fonctionnaires d'expression française au gouvernement fédéral, la résolution risquera de susciter de l'ennui ou de l'opposition chez les membres de langue anglaise.

115. Certaines associations adoptent volontiers un grand nombre de résolutions sur des sujets très variés, et assez souvent sans rapport immédiat avec leurs objectifs. Les associations s'exposent, par ces résolutions, à indisposer les membres de l'un ou l'autre groupe. Nous ne voulons pas dire qu'elles devraient éviter les sujets de désaccords, car s'il en existe entre eux, les deux groupes doivent les aborder ouvertement. Mais des résolutions sur des sujets d'un intérêt secondaire pour une association risquent, tout en étant inutiles quant à ses objectifs premiers, de susciter de vains conflits et de la rendre moins attrayante aux anglophones et aux francophones, et enfin de réduire leur participation à ses activités.

Les résolutions
marginales

5. Les échanges

116. Nos observations sur les activités s'appliquent aussi en général aux échanges que les associations organisent : visites de groupes francophones dans les régions de langue anglaise, et inversement ; échanges de conférenciers, d'employés et de responsables, ainsi que de spécia-

listes du domaine de l'une ou l'autre des activités des associations. Il semble que les groupes anglophone et francophone en retirent à peu près les mêmes avantages, au même prix. Sans doute, c'est que les participants savent qu'il faut rendre profitables aux deux groupes les activités de l'association, et aussi que, dans les circonstances, le francophone n'est pas isolé — ce qui, dans un milieu peu familier ou étranger, atténue le dépaysement, grâce au groupe bien connu et protecteur. Les échanges entre groupes sont souhaitables, dans l'ensemble, puisqu'ils sont propres à accroître l'intérêt du groupe francophone pour les associations d'envergure nationale ainsi que sa participation à leurs activités¹.

6. Les rencontres sociales

117. Les faits défavorables à une égale participation des anglophones et des francophones, mentionnés plus haut, s'observent aussi dans les activités sociales des associations communes. Ils ont trait à la langue, aux disparités de moyens, aux différences de culture, et tiennent à ce que les rencontres sociales annuelles les plus importantes ont souvent lieu loin des centres francophones, dans des villes où l'on ne parle pas le français, même dans les hôtels ou autres endroits fréquentés par les touristes. Malgré tout, il est évident que les membres des deux groupes sont heureux de se retrouver dans un cadre social ; ces occasions de contact complètent les relations habituelles qu'ils entretiennent dans les associations. La présence des familles à quelques mondanités et l'atmosphère de détente et de fête qui y règne souvent facilitent les contacts et des liens étroits entre les membres des deux groupes, les amenant à mieux comprendre leurs aspirations et leurs points de vue respectifs. Les associations multiplieront, si possible, ces occasions de contact et les rendront aussi attrayantes pour les francophones que pour les anglophones.

7. Participation et administration

118. Les échelons auxquels s'administrent les associations d'envergure nationale varient selon la structure de chacune. La plupart ont des sections locales ou provinciales, et un siège national. La participation des membres sera généralement plus importante à l'échelon local, notamment chez les Québécois. Les dirigeants étant des anglophones, leur langue et leurs méthodes tendent à s'imposer dans l'administration, d'où les mêmes obstacles à la pleine participation des leaders et

1. Le mémoire de la Chambre de commerce de la province de Québec contient une excellente illustration de cet argument. Voir l'appendice II.

du personnel rétribué de langue française. Beaucoup d'associations ayant leur siège à Ottawa ou à Toronto, villes qui n'ont pas la réputation d'avoir beaucoup fait pour mettre les francophones à l'aise, le désir d'assumer des fonctions administratives dans les associations d'envergure nationale en a été encore contrarié chez eux.

8. Activités spéciales des associations volontaires

119. L'attrait que présentent les activités particulières des associations ne se prête guère à beaucoup d'observations d'ordre général ; en effet, il est largement lié à leur caractère et à leur champ d'application. À l'échelle du Canada, la barrière linguistique et culturelle est à l'origine du déséquilibre entre les participations des deux groupes, mais les conséquences pour chacun varient largement selon le type d'activité. Là encore, les membres des deux groupes se mêleront plus étroitement à la vie de leur association, s'ils peuvent avoir part égale aux décisions. D'une manière générale, les francophones ont été moins favorisés en ce domaine, et leur participation s'en est trouvée amoindrie.

C. L'importance de la coordination

120. Le travail de coordination exige une somme considérable de compétence, de patience et de bonne volonté. Si, par exemple, le siège d'une association nationale tend à coordonner trop étroitement et rigoureusement les activités de toutes les sections, il risque d'imposer une uniformité telle que certains groupes de membres auront tendance à se désintéresser d'une partie des activités, et, par suite, de l'association même. Par contre, si une association ne fait pas suffisamment d'efforts pour coordonner les programmes des sections, elle gaspillera énergies et ressources de toutes sortes par double emploi inutile ; de plus elle se privera des avantages de la collaboration à une œuvre commune entre membres aux origines différentes. Il est évident que les associations désireuses de bien servir les intérêts des deux groupes devront coordonner les activités de leurs membres francophones et anglophones de façon que la répartition des ressources soit équitable, et que les deux groupes aient voix au chapitre dans l'élaboration et l'exécution de programmes qui les intéressent.

121. Il n'existe pas de critère absolu qui permette aux membres de mesurer la coordination. Il y a de grandes différences entre les associations, en ce qui concerne les objectifs, les activités, la nature et les intérêts des deux groupes, ainsi que l'élaboration des programmes. Dans telle association, une coordination rigoureuse peut convenir à un

Le rapport entre avantages et contributions

type d'activité, alors que pour un autre le contraire s'imposerait. Il est utile, néanmoins, lorsqu'une association décide à quel échelon elle coordonnera ses activités, de peser les coûts et les avantages perceptibles et non perceptibles de cette coordination pour les membres. L'idéal serait que ceux des deux groupes puissent réaliser leur plein développement sans gêner les autres mais en bénéficiant de leur présence. Les associations ne parviennent presque jamais à cet équilibre ; elles ne peuvent que s'en approcher par une longue expérience d'activités diverses.

Nécessité d'une
planification
commune

122. La coordination atteint le plus haut niveau d'efficacité lorsque membres anglophones et francophones élaborent de concert les divers projets et plans d'action. Inversement, si un programme émane surtout d'un seul groupe et si ce dernier le présente à l'autre comme un fait accompli, la coordination est difficile.

D'où émanent les
programmes ?

123. En pareilles circonstances, se pose la question de savoir qui est à l'origine des programmes auxquels anglophones et francophones sont appelés à prendre part. Souvent, en fait, il s'agit d'établir si le choix des activités relèvera du siège ou des sections. Alors interviennent le caractère et la taille des associations. Il est arrivé que cette question soulève des problèmes internes, notamment lorsque des sections québécoises ou francophones estimaient que le programme général était de conception trop centralisée et que, par conséquent, les intérêts de leur groupe étaient méconnus. Il est plus facile de parvenir à une coordination efficace lorsque les activités projetées sont attrayantes pour les participants ; et elles le seront d'autant plus que les membres auront un rôle à jouer dans leur planification. Dans un pays comme le Canada, la participation des deux groupes linguistiques sera souvent mieux assurée si le siège ou organe central confie certaines de ses tâches aux sections provinciales, régionales ou locales afin de les encourager à l'élaboration et à l'exécution de politiques et de programmes.

124. Il est généralement plus onéreux, en temps et en argent, de décentraliser le pouvoir de décision, pour coordonner ensuite les diverses activités que proposeront sections et responsables. Toutefois, une association désireuse de servir ses membres, de traiter équitablement les deux groupes linguistiques, ne peut se soustraire à cette dépense. D'ailleurs, toute autre voie pourrait se révéler plus coûteuse.

Coordination et
communication

125. Pour coordonner les activités des deux groupes linguistiques, il faudra que l'association ait assuré entre eux des communications suffisantes. Une bonne coordination est impossible si ceux qui participent à un programme ne se renseignent pas mutuellement sur leurs points de vue et leurs intérêts. Les problèmes que pose la communication entre les deux groupes linguistiques sont étudiés au chapitre v,

lequel porte aussi dans une large mesure sur les difficultés de la coordination traitées dans le présent chapitre.

126. Les deux groupes linguistiques ne peuvent tirer le même profit de leur appartenance aux associations s'ils ne participent pas également à leurs activités. Ils ne jouissent pas non plus de tous les avantages indirects que peuvent procurer les associations. En conséquence, des disparités peuvent apparaître ou se perpétuer entre les deux groupes linguistiques et atteindre les membres sur les plans de la profession, des loisirs, de l'équilibre psychologique et des droits civiques.

Résumé

127. Autre conséquence grave : moins la participation d'un groupe est importante, plus elle tend à se réduire. Et, faute d'un rôle actif dans une association, il ne sera guère possible d'influencer le personnel et d'orienter le programme et les activités. En ne jouant pas pleinement leur rôle dans une association, les membres d'un groupe compromettent son utilité pour les leurs. Comme il est plus difficile pour un groupe d'acquérir de l'influence que de renoncer à celle qu'il possède déjà, quitter les associations peut avoir, à long terme, des conséquences auxquelles on ne saurait remédier sans des efforts exceptionnels.

128. Les règles et les modalités selon lesquelles francophones et anglophones peuvent faire valoir leurs opinions et leurs intérêts au sein des associations volontaires influent sur les rapports entre les deux groupes linguistiques et sur la participation effective de chacun à la vie du pays.

A. Formes d'organisations

1. Généralités

129. La façon dont les éléments d'une organisation sont liés entre eux détermine dans une large mesure par qui et comment les décisions sont prises. Cette structure est toujours définie dans les statuts et cela permet de déterminer à quels niveaux de l'organisation se décident certains types précis de politiques et de pratiques internes. Les statuts indiquent aussi la répartition des pouvoirs et des tâches. L'organisation officielle d'une association est un cadre assez rigide dans lequel s'inscrit un vaste ensemble de règles et de pratiques non formulées, toujours en évolution, qui offrent généralement une image plus exacte de l'organisation. De toute évidence, toutefois, ces dernières sont fortement influencées par la structure sous-jacente. Nous nous proposons d'étudier ces deux aspects des associations volontaires et de déterminer comment ils influent sur les deux principaux groupes linguistiques du Canada.

Statuts et pratiques
internes

130. Les statuts, et les organigrammes qui s'en inspirent, sont souvent une expression concrète des vues de leurs auteurs sur la forme souhaitable des rapports entre les éléments constituant l'association. Ils déterminent certains modes de comportement et traduisent la façon

Les statuts

dont les dirigeants conçoivent ou ont conçu les groupes composant l'association et la forme la plus appropriée de leur interaction. Dans un pays comptant deux communautés linguistiques, les statuts sont de ce fait d'utiles indices de la conception que les membres influents des deux groupes linguistiques se font ou se sont faite de ces interactions.

131. Certains groupes, en particulier les groupes minoritaires, considèrent parfois les statuts de leur association comme une sorte de « déclaration d'intention » des membres de l'organisation dont ces statuts définissent la structure et le mode de fonctionnement. Dans les cas où un objectif recherché ne peut être immédiatement atteint, le fait qu'au moins il figure parmi les objectifs énoncés dans les statuts peut apaiser les craintes du groupe minoritaire, tout en le rassurant sur les intentions des membres plus favorisés.

Rapports entre les
associations et la
constitution
canadienne

132. Lorsqu'une association doit décider quelle structure servira le mieux ses intérêts, elle se trouve placée devant des dilemmes semblables à ceux auxquels se heurte le fédéralisme canadien : quel est le degré convenable de centralisation et de décentralisation ou, plus particulièrement, quels devraient être les rapports officiels entre anglophones et francophones ? Le mémoire que nous a présenté l'Institut canadien des comptables agréés décrit clairement la façon très pratique dont ces problèmes se posent à de nombreuses associations canadiennes :

Comme bien d'autres organisations canadiennes opérant à l'échelle nationale, nous faisons face à une division des fonctions et des responsabilités entre les Instituts provinciaux et l'Institut canadien. En théorie ce n'est pas une distinction facile à faire, de façon précise et exacte, mais, en pratique, nous avons trouvé que les champs d'action peuvent être divisés de façon raisonnable et pratique. Par exemple, l'enseignement fourni aux étudiants est, par nature, du ressort provincial puisqu'il doit s'intégrer au système d'enseignement établi au Canada. Néanmoins nous avons réussi à coordonner les examens sur une base nationale de sorte que chaque institut provincial a, depuis nombre d'années, accepté et adopté une série d'examens comme norme d'accès à l'ordre. Vous pouvez en apprécier l'importance pour une profession puisque ce geste contribue à une norme uniforme de compétence à travers le pays.

La recherche dans toutes ses phases est facile à inscrire comme projet d'envergure nationale, étant donné les frais élevés de la recherche et les avantages qui peuvent découler de la mise en commun du talent et des ressources. D'un autre côté, la surveillance de la conduite professionnelle des membres est un sujet qui peut le plus effectivement être traité au niveau provincial.

Des considérations pratiques ont voulu que l'organisation nationale ait deux fonctions distinctes. Dans certains domaines l'Institut a une responsabilité directe — par exemple dans celui des recherches — tandis que dans d'autres domaines, l'I. C. C. A. fournit aux instituts provinciaux un terrain de rencontre afin qu'ils considèrent les sujets d'ordre provincial, là où il y a avantage à mettre en commun leur expérience variée.

133. Les membres des deux groupes linguistiques ont maintes fois tenté de définir des structures et des modalités d'associations qui seraient jugées également satisfaisantes de part et d'autre. Souvent leurs discussions ressemblent aux débats relatifs à la révision de l'Acte de l'Amérique du Nord britannique. Dans les deux cas la discussion tourne autour des mêmes thèmes : « statut particulier », « le Québec n'est pas une province comme les autres », nécessité de protéger les minorités francophones dans les autres provinces, avantages d'un gouvernement central ayant des pouvoirs étendus pour instaurer des normes communes de bien-être, exigences d'un gouvernement majoritaire, et d'autres thèmes bien connus. Nombre de francophones, acceptant mal des pratiques qu'ils jugent restrictives et insatisfaisantes, préconisent que leur association s'inspire de ce qu'ils estiment être l'intention sous-jacente à la constitution canadienne : instaurer un régime d'égalité entre anglophones et francophones.

134. Il est assez logique qu'on ait repris les arguments du débat constitutionnel pour les appliquer aux associations volontaires. Ces dernières, en un sens, reflètent la communauté politique du Canada ; cependant, leur champ d'activité étant plus restreint, leurs problèmes sont moins complexes et, en raison de leur caractère privé, un plus grand nombre d'options leur sont ouvertes. En outre, leur succès face à la dualité canadienne compte parmi les facteurs d'une solution satisfaisante aux problèmes politiques et constitutionnels de l'heure.

2. Deux types d'associations : communes et parallèles

135. Au Canada, les associations volontaires revêtent une grande variété de structures. Elles peuvent être composées d'individus ou de sections et, dans chaque cas, grouper leurs éléments composants directement ou par l'intermédiaire de ramifications à l'échelon provincial ou régional. Elles peuvent être fortement centralisées ou laisser place à une grande autonomie. On peut classer ces différentes formes d'associations selon le degré et le mode d'intégration des membres anglophones et francophones. À un extrême, on trouve un type d'organisation nationale, commune et unitaire, composée de membres des deux groupes linguistiques et ne tenant aucun compte de leur qualité culturelle dans ses structures officielles. À l'autre extrême se situe l'association qui place les deux groupes linguistiques dans des sections unilingues reliées par des liens ténus. Ce mode d'organisation peut même prendre la forme de deux groupements très distincts, œuvrant chacun dans son propre secteur linguistique. Dans la première catégorie, on peut citer l'Association canadienne d'économie, composée de membres des deux groupes linguistiques s'intéressant aux études universitaires en sciences écono-

miques. Les Scouts catholiques du Canada et les Boy Scouts of Canada, deux associations indépendantes ayant peu de liens organiques, sont un exemple du deuxième mode d'organisation. Comme nous l'avons établi précédemment, nous distinguons ces deux formes d'organisations en appelant « associations communes » celles qui réunissent les deux groupes linguistiques dans un cadre unitaire et « associations parallèles » celles qui reconnaissent aux groupes linguistiques une identité distincte.

136. Ces deux modes d'organisation représentent des cas extrêmes, en ce sens qu'ils offrent certains caractères sous une forme non mitigée. Dans le cas des associations communes unitaires, aucune disposition des statuts ne prévoit la séparation des anglophones et des francophones, tandis que dans celui des associations parallèles cette séparation est expressément prévue. Entre ces deux types, il existe toutefois une très grande variété de structures qui combinent des caractères de chaque modèle. Nous avons vu que le type d'associations parallèles unilingues peut prendre au moins deux formes : celle d'organisations entièrement distinctes (par exemple, la Co-operative Union of Canada et le Conseil canadien de la coopération) et celle de deux associations presque autonomes (les scouts). Dans la catégorie opposée, il y a un plus grand nombre de possibilités, depuis l'organisation monolithique ou unitaire jusqu'à la fédération de groupements provinciaux ou régionaux présentant divers degrés de décentralisation. Ces associations ne sont pas unitaires au sens strict, mais leur recrutement est mixte. Dans les organisations les plus décentralisées, des sections peuvent être entièrement francophones ou presque, bien que l'association dans son ensemble soit à prédominance anglophone. On peut établir un parallèle entre ces sections francophones et les unités unilingues de la fonction publique fédérale recommandées dans le livre III de notre rapport (§§ 766-794).

Critère de classification des formes d'organisation

137. Notre étude des formes d'organisation portera essentiellement sur les deux types extrêmes, et nous mentionnerons les variantes qui nous paraissent dignes d'intérêt. Nous examinerons les avantages et les inconvénients principaux de chaque type et la façon dont on a remédié aux inconvénients. Le critère de classification est simple : on considère comme avantageuses les structures et les pratiques favorisant une égale participation et comme désavantageuses celles qui y font obstacle.

B. Les associations communes

1. Avantages

138. L'association commune à forme unitaire peut convenir tout particulièrement lorsque les membres sont peu nombreux et dispersés géographiquement ou lorsqu'ils partagent des intérêts très limités et

n'ayant qu'un rapport lointain avec des questions culturelles. Il est peu probable, par exemple, qu'un club groupant les propriétaires de voitures Ford, du modèle T de 1909, ait avantage à créer des sections locales, provinciales et régionales. Sa documentation technique et sa correspondance seraient presque certainement en anglais. Pareillement, les membres anglophones d'un club réunissant les propriétaires d'un modèle ancien de voiture Renault accepteraient de bon gré que les affaires de leur association se traitent en français. Ces deux exemples peuvent paraître futiles, mais ils prouvent que dans certains cas une association commune et unitaire répond aux besoins. Ainsi, dans certaines branches des sciences naturelles et sociales ou dans certains secteurs du monde des affaires, l'aptitude à lire en anglais est essentielle pour ceux qui désirent se tenir au courant : une association dont la principale activité consiste à diffuser des informations très techniques et spécialisées peut répondre aux besoins de membres dispersés dans tout le pays en leur envoyant ce genre de documentation dans une seule langue et à partir d'un seul bureau central.

139. L'association commune a l'avantage non négligeable de permettre aux membres des deux groupes linguistiques d'entretenir des liens étroits. L'interaction des deux cultures est mutuellement enrichissante et contribue à accroître la puissance créatrice et la vitalité de la communauté canadienne, à condition que ni l'une ni l'autre ne soit gênée dans son développement. Une forme d'association favorisant cette interaction est donc riche de promesses, pourvu qu'on y rende possible une participation égale.

140. La prise de décisions est généralement moins compliquée dans les organisations unitaires que dans celles qui comprennent plusieurs niveaux de sections plus ou moins autonomes. Les associations de type unitaire ont donc souvent plus de facilité à prendre des décisions rapides, sans complications inutiles ni compromis qui obscurciraient la ligne de conduite à suivre. Il s'ensuit que les politiques approuvées sont le plus souvent claires et nettes, ce qui permet de les appliquer avec fermeté. On ne doit pas en conclure que les associations unitaires ont toujours un caractère plus tranché et résolu que les autres, mais simplement que cela leur est plus facile, toutes choses égales d'ailleurs. Dans les associations dont le rôle est d'assurer aux membres des avantages matériels bien précis, comme c'est le cas, par exemple, des associations utilitaires, la structure unitaire peut faciliter un bon fonctionnement et permettre de procurer à tous les membres le maximum d'avantages.

141. Les associations communes de type unitaire servent habituellement mieux leurs membres des deux groupes linguistiques lorsqu'elles poursuivent des buts limités, utilitaires et matériels. Il est probable,

Associations
communes et buts
utilitaires

par exemple, que les membres francophones et anglophones de l'Association médicale canadienne (Canadian Medical Association) retirent collectivement à peu près les mêmes avantages du régime d'épargne-retraite et du fonds de placement que gère l'Association. Par contre, les médecins francophones lisent peut-être avec moins de profit que leurs confrères anglophones le *Canadian Medical Association Journal*/*Journal de l'Association médicale canadienne*, rédigé presque uniquement en anglais, et les autres publications de l'Association qui, même si elles paraissent en partie dans les deux langues, ne sont pas vraiment bilingues.

2. Inconvénients

142. Nous avons dit plus haut que si les deux groupes linguistiques ne participent pas également aux décisions, il est probable que le programme d'une association reflétera l'échelle des valeurs du groupe le plus actif. C'est un point qui mérite d'être soulevé ici parce que les associations communes de type unitaire ont habituellement de la difficulté à accorder aux deux groupes linguistiques une représentation satisfaisante dans les organes où se prennent les décisions. L'élément anglophone, plus nombreux, tend à dominer.

143. Il est vrai, certes, que les membres francophones se contentent souvent de cet état de choses. Satisfaits des avantages matériels que leur procure leur association, la plupart ignorent ou ne se préoccupent pas de savoir si les décisions relatives à ces avantages sont prises par des personnes non informées des perspectives particulières de la culture française. Même les francophones qui se soucient de la préservation et de la vitalité de leur tradition culturelle peuvent adopter ce point de vue, estimant que leur vie personnelle bénéficie des avantages matériels et professionnels que leur apporte leur association et qu'ils peuvent défendre leurs intérêts culturels en adhérant à d'autres associations. Or, ils se trouvent à méconnaître deux faits que nous avons relevés précédemment : même si le francophone tire des avantages considérables de son appartenance à une telle association, il est probable qu'il en profite moins qu'un anglophone en situation comparable ; là où la plupart des décisions sont prises sans une consultation suffisante des membres francophones, le processus d'acculturation peut s'accélérer¹. La valeur de la plupart des associations doit se mesurer en fonction d'un équilibre entre ce qu'elles procurent et ce qu'elles coûtent aux membres des deux groupes linguistiques.

1. *Rapport de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme*, Introduction générale, § 41.

144. Dans les organes directeurs de la plupart des associations communes de type unitaire, la représentation de la minorité linguistique est tout au plus proportionnelle à ses effectifs. Comme les francophones participent moins aux activités des associations communes, leur représentation à l'échelon des décisions est en général nettement inférieure à celle que laisserait présumer la proportion des membres francophones. Ainsi, à moins qu'on ne s'assure avec un soin exceptionnel que leur point de vue est entendu et pris en considération, les francophones risquent de voir leurs intérêts totalement négligés, ou être de peu de poids dans la balance.

Sous-représentation
des intérêts des
francophones

145. Cette tendance est renforcée par la forte centralisation des organes de décision, souvent caractéristique des associations unitaires. La plupart des décisions étant prises à l'échelon national, les dirigeants échappent à l'influence des sections, s'ils oublient le caractère hétérogène du pays et sa dualité linguistique. Dans ces conditions, il est facile de ne pas tenir compte des intérêts et des besoins des francophones. Il est vraisemblable, notamment, que les dirigeants nationaux ne voient pas qu'une situation de minoritaire restreint la participation aux activités d'une association et le profit qu'on peut en retirer. La chose peut se produire même lorsque le bureau comprend un ou deux membres francophones.

146. L'affectation des fonds est un domaine où ce manque d'égards pour le point de vue francophone se manifeste parfois. Les associations communes de type unitaire perçoivent toujours une cotisation uniforme, n'établissant sur ce plan aucune différence entre les membres des deux groupes linguistiques. Or, dans un grand nombre de cas, les services offerts n'ont pas le même intérêt ni la même utilité pour les deux groupes. Nous en avons déjà donné quelques raisons. La langue à elle seule empêche beaucoup de francophones de bénéficier pleinement de ce qui est souvent le service le plus coûteux d'une association : ses publications. Comme on ne tient habituellement pas compte de ce fait dans l'affectation des fonds et la perception des cotisations, les francophones financent dans une certaine mesure les services assurés à leurs confrères anglophones. Inversement, dans les associations où les services sont fournis en français, les anglophones, qui en général dépassent largement en nombre leurs confrères francophones, peuvent penser que c'est eux qui subventionnent les membres de la minorité linguistique. Ainsi, la forme d'organisation commune et unitaire peut engendrer la méfiance réciproque et les récriminations. C'est évidemment là une querelle futile, car il est à peu près impossible de s'appuyer sur des faits concrets. Les problèmes de ce genre sont extrêmement complexes, et on ne peut jamais les régler en ne tenant compte que des questions d'argent.

Affectation des
fonds

3. Moyens de remédier aux inconvénients

147. Il est clair que l'association de type unitaire exige de la part de la direction et des membres des dons peu communs de perception et d'ingéniosité pour arriver à la rendre également utile aux deux groupes linguistiques. En dépit de ses nombreux avantages, cette forme d'organisation ne répond pas facilement aux besoins d'un pays composé de deux sociétés, même si certaines associations, telle l'Association des universités et collèges du Canada (Association of Universities and Colleges of Canada), ont très bien réussi à cet égard.

148. On a tenté de diverses manières de résoudre les difficultés que suscite ce genre de structure au Canada : on s'est efforcé d'assurer tous les services dans les deux langues, de créer des comités chargés de veiller à ce que les intérêts des deux groupes linguistiques soient respectés et à ce que règnent entre eux de bonnes relations. Enfin, on a prévu un mode de scrutin spécial pour décider de questions revêtant une importance particulière pour les membres de la minorité linguistique. Nous aurons l'occasion de revenir sur ces différents moyens mis en œuvre, car ils sont communs à plusieurs formes d'organisation.

Variante de la
forme unitaire

149. L'un des moyens utilisés vise les structures : grâce à une plus grande décentralisation, certaines associations ont réussi à mettre leurs services à la portée des deux groupes linguistiques. Une formule adoptée par nombre de grandes associations canadiennes consiste à grouper les membres en sections plus petites correspondant en général à des régions géographiques bien définies. Pour citer un exemple,

la Chambre de commerce du Canada est l'association nationale volontaire de plus de 850 Chambres de commerce et Boards of Trade (les appellations sont synonymes) disséminées à travers tout le Canada. De ce nombre, quelque 165 Chambres situées dans la Province de Québec et environ 35 dans les autres parties du pays, utilisent principalement la langue française ; les autres sont d'expression anglaise¹.

Un grand nombre d'associations sont des regroupements d'associations provinciales ou régionales, unies par des liens dont l'étroitesse et la flexibilité varient considérablement. La structure de ces associations offre une version modifiée du type unitaire dont il a été question jusqu'ici.

150. La principale caractéristique de cette variante est la présence, à l'intérieur de la structure nationale, de sections provinciales ou régionales jouissant d'un degré variable d'autonomie. Dans certaines associations, les organismes provinciaux sont de simples sections de l'association nationale ; ils n'ont guère la possibilité de prendre des décisions autonomes et ne sont, à toutes fins utiles, que des divisions

1. Mémoire présenté à la Commission par le Conseil exécutif de la Chambre de commerce du Canada (Canadian Chamber of Commerce).

administratives jouant un rôle subordonné dans un système hiérarchique rigide. Dans le cas d'autres associations, ce sont des groupements presque autonomes unis par un lien fédératif ténu et formant une association nationale. Eu égard à la possibilité d'un large écart entre les degrés de centralisation ou de décentralisation des décisions, il est difficile de déterminer d'une manière générale l'influence que les structures exercent sur les rapports entre les deux groupes linguistiques.

151. Pour les fins de cette analyse, nous considérons que l'association type est composée de groupements provinciaux jouissant d'une assez grande autonomie à l'échelon local. L'un des avantages de cette structure est de permettre que les programmes d'action soient conçus et exécutés en partie par chacun des deux groupes linguistiques de la façon qui lui convient le mieux, comme nous l'avons vu dans le cas de la Chambre de commerce. Ils peuvent décider de poursuivre certaines activités ensemble et d'autres séparément, selon leurs intérêts et les circonstances. Cette forme d'organisation laisse donc place à l'uniformité et à la diversité.

Associations
groupant des
organisations
provinciales

152. En décentralisant dans une certaine mesure les décisions, on permet souvent aux membres francophones de participer à l'élaboration des programmes et de mettre ceux-ci en œuvre dans leur langue et dans leur milieu culturel. L'étendue de cette participation dépend pour beaucoup du système selon lequel les sous-sections sont organisées et de la proportion des anglophones et des francophones chez leurs membres. La même forme d'organisation protège aussi la minorité anglophone, comme en témoigne le mémoire de l'Association des infirmières de la province de Québec. Cette association est divisée en 11 districts qui peuvent être subdivisés en sections locales :

Les deux minorités
linguistiques
officielles

pour des raisons de langue et de géographie [...] à Montréal, à Sherbrooke, à Québec, il y a deux (2) *chapitres*, l'un anglais, l'autre français formant une seule association divisionnaire ; une présidente de chapitre peut représenter le district au Comité de Régie et l'autre assiste aux réunions, sans nécessairement avoir le droit de vote. Les fonds remis aux districts ou chapitres sont au pro rata du nombre des membres¹.

153. Lorsque les sections provinciales d'une association canadienne ont la faculté de prendre d'importantes décisions, c'est évidemment la section du Québec qui offre aux francophones le milieu où ils se sentent le plus à l'aise et qui défend leurs intérêts à l'échelon national. Dans une certaine mesure, le succès avec lequel l'aile québécoise remplit ces fonctions dépend de l'importance numérique respective des anglophones et des francophones parmi ses membres. Dans certaines associations, l'anglais est la langue dominante même dans la section

1. Mémoire présenté à la Commission par l'Association des infirmières de la province de Québec.

du Québec. C'est notamment le cas lorsque deux associations poursuivant les mêmes objectifs coexistent dans la province, l'une faisant partie d'un réseau national, l'autre ayant une activité locale ou s'intéressant exclusivement aux francophones. La Québec Amateur Hockey Association et la Confédération des loisirs du Québec, section hockey, en sont des exemples.

154. Certaines associations nationales comprenant de nombreuses sections régionales ou provinciales ont remarquablement réussi à définir des objectifs et à répandre des idées à l'échelle provinciale ou nationale. On en trouve un bon exemple dans la Fédération canadienne de l'agriculture, qui compte parmi ses principaux éléments, l'Union catholique des cultivateurs. La Fédération est le porte-parole des agriculteurs anglophones et francophones du pays pour un grand nombre de questions agricoles d'intérêt commun, tandis que l'U. C. C. se fait le champion des agriculteurs québécois, dans un contexte influencé par les valeurs culturelles de ses membres francophones. Dans les années 40, l'U. C. C. a pris à tâche d'aider les agriculteurs francophones établis hors du Québec à se donner leurs propres cadres. Au cours d'une campagne de souscription lancée à cette fin, l'U. C. C. rappela à ses membres les besoins des agriculteurs francophones des autres provinces :

Comme nous, ils ont besoin d'une association professionnelle organisée et d'entreprises économiques solides s'ils veulent survivre et s'affirmer. Isolés chacun dans leur coin, les cultivateurs sont impuissants et sont broyés dans un milieu qui leur est étranger ; organisés, ils ont des cadres bien à eux et peuvent se faire entendre¹.

Le cadre de la
paroisse ou du
diocèse

155. De toute évidence, une structure moins centralisée que celle de l'organisation unitaire présente donc certains avantages dans un pays où deux communautés vivent côte à côte. Plusieurs arguments militent en faveur d'une décentralisation conduisant à 10 groupements provinciaux, notamment lorsqu'il s'agit d'associations dont l'activité touche des domaines relevant des autorités provinciales, comme l'éducation. Par contre, dans certains cas, une autre base d'organisation s'est révélée préférable. De nombreuses associations au service des francophones sont nées d'activités entreprises à l'échelon paroissial ; parfois c'est le cadre de la paroisse ou du diocèse qui a le mieux répondu aux besoins des membres. C'est ainsi que le cadre diocésain a largement inspiré l'organisation des Scouts catholiques.

Une variante du
« jeu de nombres »

156. La forme d'organisation où la section provinciale est l'unité de base des associations canadiennes comporte aussi un certain danger, car elle peut faire jouer de nouveau la « loi du nombre ». En effet,

1. Cité dans MEISEL et LEMIEUX, « Ethnic Relations ».

lorsque les décisions à l'échelle canadienne sont prises conformément à un mode de représentation qui attribue à chaque province un nombre égal de voix, la section du Québec, qui est souvent le porte-parole des membres francophones de l'association, ne dispose que d'un dixième des suffrages, bien que la proportion de ses membres puisse être nettement supérieure. Ainsi, le principe élémentaire de la majorité ne convient peut-être guère dans le cadre de la dualité canadienne. Les écarts considérables de populations entre les différentes provinces ont aggravé cette situation.

157. L'affirmation que les Québécois sont souvent, au sein des associations nationales, les porte-parole de tous les membres francophones mérite qu'on s'y arrête. Les Québécois sont presque toujours les francophones les plus nombreux dans ce genre d'associations et souvent les plus actifs et les plus sûrs d'eux-mêmes. À maintes reprises, ce sont eux qui ont pris l'initiative d'exposer et de défendre le point de vue des membres francophones. Ils ont eu tendance à jouer le rôle de porte-parole de tous les francophones du Canada, et ce rôle a souvent été accepté par les minorités des autres provinces.

158. On a parfois fait valoir, à l'encontre des associations communes dont la structure de base est constituée de 10 sections provinciales, que cette forme d'organisation convient aux membres québécois, particulièrement préoccupés des droits provinciaux, mais qu'elle est, aux yeux des autres membres, un cadre inutilement compliqué. L'impatience suscitée par la position qu'adoptent souvent les membres québécois dénote un manque de compréhension du rôle particulier du Québec à l'égard de la communauté francophone du Canada et du fait que les dirigeants d'associations du Québec ne représentent pas que les Québécois. En adoptant une attitude que beaucoup jugent inutilement étroite et rigide, ou en réclamant le respect rigoureux des droits provinciaux à l'intérieur et à l'extérieur de l'association, les dirigeants québécois défendent bien souvent la cause non pas d'une province mais de l'une des deux communautés linguistiques du Canada. Ce qui peut paraître de l'intransigeance manifeste peut-être en réalité une profonde préoccupation de la survie et de l'épanouissement d'un groupe culturel, et non la recherche d'un avantage momentané pour une province. En ce sens, le Québec est effectivement le porte-parole du Canada français.

159. Par contre, il y a des cas où les intérêts des membres québécois ne sont pas identiques à ceux des francophones des autres provinces, et il arrive que les deux groupes aient des vues contraires sur certaines questions. On peut constater ce fait même au sein de mouvements nationalistes comme les États généraux, dont certaines assises ont révélé des divergences fondamentales entre les Québécois et les autres

Les dirigeants
québécois
représentent-ils tous
les francophones ?

francophones du Canada¹. Il se peut aussi que les membres québécois de certaines associations n'aient d'intérêts à défendre qu'à l'échelle provinciale ; en pareil cas, il n'est guère probable qu'on les considère comme les porte-parole des francophones demeurant hors du Québec.

Parallèle avec le monde politique

160. Dans toute association à structure non unitaire, il est nécessaire de définir clairement la nature des rapports entre ses différents éléments. Dans leur recherche d'une définition acceptable, beaucoup d'associations ont été amenées à se poser des questions semblables à celles qu'a soulevées la discussion sur les rapports entre le gouvernement fédéral et les provinces. Ces questions concernent la primauté accordée à chaque échelon et, lorsque ce point a été établi, la répartition des fonctions et de l'autorité. Chaque association fédérative doit décider si son organisme central l'emportera en autorité sur les organismes provinciaux ou régionaux, ou s'il sera au contraire une espèce de chambre de compensation chargée d'assurer des services aux sections constituantes et de coordonner leurs activités. Le mode de perception et d'affectation des cotisations ainsi que le palier où se décide le programme de l'association dépendent de la structure de base et de la façon dont elle est comprise des dirigeants aux divers échelons. Certaines associations ont connu de vives controverses, notamment au sujet de l'affectation des cotisations, parce qu'on n'avait pas clairement établi quel palier de l'organisation détenait le pouvoir suprême.

Différends internes créés par le changement

161. La façon dont les membres conçoivent leur association n'est évidemment pas statique ; elle évolue avec le temps. Une structure qui a fait ses preuves pendant de nombreuses années peut à la longue ne plus répondre aux besoins et devenir trop ou pas assez centralisée pour jouer le rôle qu'en attendent les membres. Cette évolution n'est pas uniforme chez tous les membres : un groupe peut demeurer satisfait tandis qu'un autre éprouvera du mécontentement. Un problème risque donc de se poser pour les associations communes, du fait que le degré de centralisation souhaité à un moment est susceptible d'être remis en question par une partie des membres. Dans l'atmosphère qui règne au Canada, le désir d'une plus grande autonomie exprimé par les membres de certaines régions et provinces a provoqué une crise au sein de diverses associations. Ce désir n'est pas le propre des sections québécoises, mais il s'y manifeste au moins autant qu'ailleurs et il est souvent lié au sentiment, commun à beaucoup de francophones, que la forme traditionnelle des associations répond mal à leurs besoins. Des organisations comme certains partis politiques et groupements d'étudiants ont décidé de se scinder en deux associations entièrement distinctes ; d'autres, comme les scouts, ont préféré garder un lien commun tout en se donnant de nouveaux cadres.

1. *L'Action nationale*, novembre-décembre 1967, vol. LVII, nos 3-4, pp. 271-275.

162. Si l'écart est grand et s'il entraîne une redéfinition des objectifs d'une association, l'ampleur du changement peut donner naissance à une organisation tout à fait nouvelle, même si l'ancien nom est parfois maintenu. C'est ce qui s'est produit dans le cas des Jeunes chambres. L'aile québécoise recrutait des membres d'une catégorie différente de celle des autres Jeunes chambres de commerce canadiennes ; elle poursuivait des objectifs différents ; elle avait supprimé le mot « commerce » de son nom et était constamment en désaccord avec la Jeune chambre de commerce du Canada au sujet de la perception et de l'affectation des cotisations. Bref, elle était devenue une organisation différente des autres Jeunes chambres canadiennes, sans que de part et d'autre on en ait pris pleinement conscience. Il en est résulté de vives et vaines controverses entre les groupes francophone et anglophone et finalement une scission.

Nécessité de tenir compte des changements internes

163. Les groupements constitués à l'échelle des régions sont un moyen d'échapper à certains inconvénients inhérents aux cadres unitaires et aux structures reposant sur 10 sections provinciales. Ces groupements débordent les divisions politiques et peuvent s'étendre au-delà des frontières provinciales et de la frontière canado-américaine. Ce dernier genre d'organisation a généralement pris naissance aux États-Unis pour ensuite gagner le Canada ; on peut citer comme exemples le Club Rotary et de nombreux syndicats.

Le cadre régional

164. L'un des inconvénients de cette dernière forme d'organisation est de favoriser la prise des décisions par un appareil administratif qui ne tienne pas toujours compte des réalités canadiennes. Même si les directives générales sont le plus souvent établies par des Canadiens au sein d'une section canadienne, les organisations de ce genre échappent rarement à la puissante influence de l'association « internationale ». Comme en général la prépondérance des anglophones y est encore plus marquée que dans les associations pancanadiennes, les francophones ont d'autant plus de difficultés à faire valoir leurs intérêts et points de vue.

165. En revanche, les réunions régionales d'organisations canadiennes et internationales peuvent avoir un effet salutaire sur les rapports et la compréhension entre les deux groupes linguistiques du Canada. À la veille de ses congrès annuels, la Fédération canadienne de l'agriculture, par exemple, tient des réunions distinctes pour les délégués de l'Est et ceux de l'Ouest. Les rencontres entre Canadiens de l'Est appartenant aux mêmes associations rétablissent l'équilibre numérique entre francophones et anglophones, et souvent, en outre, fournissent aux participants l'occasion de prendre conscience des problèmes qui leur sont communs mais qui diffèrent de ceux des autres Canadiens.

166. Nombre d'associations canadiennes sont dotées d'une structure unitaire et d'une administration courante conçue en fonction des cinq régions géographiques du Canada. Dans le mémoire qu'elle nous a remis, la Canadian Credit Men's Association a donné une bonne description de ce type d'organisation :

Les pouvoirs de la C. C. M. A. sont centralisés au niveau national. Cependant, comme on l'a noté, ce sont les directeurs régionaux, parfaitement au courant des questions régionales et provinciales, qui formulent la politique de l'organisme national. Les principes de notre organisme, qui vise à donner un service complet à ses membres, tiennent compte des lois provinciales aussi bien que des lois fédérales. Les questions régionales et provinciales sont donc traitées comme si la responsabilité était locale et comportait la liberté de donner suite aux décisions prises.

Les deux langues et les deux cultures du Canada sont un souci constant dans les services publics de l'Association. En tant qu'organisme sans but lucratif, on doit en tenir compte quant au secrétariat, à la publicité, au recrutement, à la correspondance et à la propagande. Une étude approfondie nous porte à croire que la principale responsabilité qui incombe à un organisme comme le nôtre, où se rencontrent quotidiennement des membres francophones et anglophones, c'est de faire une étude complète de toute notre activité et de déterminer si oui ou non nous devons la poursuivre sur une base nationale ou régionale. C'est ainsi, croyons-nous, qu'on pourrait éviter le plus de gaspillage. Puisque notre principale fonction consiste à renseigner brièvement et rapidement tous nos membres, nous recourons le plus souvent à la méthode sélective plutôt que nationale.

C. Les associations parallèles

I. Avantages

167. Au début du chapitre, nous avons noté que l'organisation de type parallèle comporte deux groupements unilingues distincts, unis ou non par des liens organiques. Bien qu'à de nombreux égards il y ait une différence très nette entre la forme d'organisation qui établit une séparation totale entre les deux groupes linguistiques et celle qui maintient un lien organique, toutes deux ont aussi un bon nombre de points communs. Leurs avantages étant semblables, nous allons les examiner en même temps.

168. Un avantage est évident : étant donné que les membres des deux groupes linguistiques se réunissent et agissent séparément, il leur est possible de prendre des décisions et de les mettre en œuvre selon leurs traditions et leurs valeurs culturelles. On élimine ainsi non seulement les difficultés liées à l'emploi de deux langues, mais aussi la nécessité pour un groupe de s'adapter aux conventions et manières d'agir de l'autre. Par exemple, les scouts et les médecins francophones peuvent,

comme tels, poursuivre leurs intérêts avec plus de facilité et d'une façon plus conforme à leurs valeurs, à leurs traditions et à leurs besoins. En prenant séparément un bon nombre ou la totalité de leurs décisions, les francophones et les anglophones appartenant à des associations unilingues évitent sûrement certaines difficultés qui pourraient autrement se dresser entre eux. Les agriculteurs québécois peuvent manifester un plus grand intérêt pour le syndicalisme, par exemple, sans pour autant creuser un fossé entre eux et les autres agriculteurs canadiens ; en effet, l'Union catholique des cultivateurs est libre de prendre cette orientation indépendamment de la Fédération canadienne de l'agriculture, dont les membres conçoivent peut-être différemment la place des agriculteurs dans la société. En outre, l'U. C. C. est mieux placée pour obtenir du gouvernement du Québec des mesures favorables à l'agriculture, pendant que la Fédération défend auprès du gouvernement fédéral les intérêts communs de tous les agriculteurs canadiens. L'existence de sections unilingues soulève pourtant des objections, comme l'a exposé un membre du mouvement « La voix des femmes » lors d'une audience publique :

Une organisation nationale qui a des membres des deux langues devrait donner la chance de former des groupes de langue française ou de langue anglaise ou de groupes qui seraient bilingues, parce qu'on permettrait ainsi d'augmenter probablement le recrutement du côté canadien-français. Je pense que c'est peut-être une des raisons pour lesquelles nos membres de langue française sont moins nombreux que dans les autres provinces.

Évidemment, ça, c'est une opinion absolument personnelle, et je dois vous dire, puisque vous vous intéressez aux attitudes, à mon avis, il y a autant de Canadiens français qui s'opposent à cette idée-là que de Canadiens anglais. Ce n'est pas une question de dire : on va faire un *melting pot* au sein de La Voix des femmes, mais c'est que les Canadiens français eux-mêmes [...] ne veulent pas en fait se séparer du reste de nos compatriotes de langue anglaise, parce que nous travaillons toutes pour un bien commun, pour un objectif commun.

Mais au simple point de vue pratique, je crois que ceci nous a nui, en définitive, et a peut-être nui à notre mouvement.

Si on pouvait [...] simplement s'apercevoir que le fait pour une section locale d'être de langue française uniquement, ce n'est pas un geste de séparatisme, ce n'est pas un geste de protestation, mais une formule de travail qui nous permet d'être plus efficace et de rendre un plus grand service, d'avoir plus de membres¹.

2. Inconvénients

169. Le type de l'association parallèle complètement séparée soulève toutefois un certain nombre de difficultés, dont la question de savoir qui sont les porte-parole ou les représentants du Canada français. L'am-

1. M^{me} A. L. Saumur, audiences publiques de la Commission, Toronto, le 31 mars 1965.

bigüité tient en partie au fait que certaines associations francophones, limitant leur activité au Québec, croient à tort que leurs déclarations et leurs décisions reflètent les opinions de tous les francophones du Canada. Il existe une autre raison : la création d'une organisation entièrement francophone, s'étendant à tout le pays ou seulement au Québec, n'entraîne pas toujours la disparition de l'organisation nationale, généralement plus ancienne, qui peut continuer à grouper un nombre important de francophones. Dans ce cas, il se présente parfois des situations où il faut décider qui représente les francophones dans le secteur d'intérêt où les deux associations se chevauchent. Ce problème est analogue à celui qui se pose lorsque surgit une divergence d'opinion entre l'Assemblée nationale du Québec et les parlementaires québécois à Ottawa. La coexistence d'une association unilingue et d'une association commune peut aussi susciter des difficultés lorsqu'il s'agit de décider qui parlera au nom du Canada, et en particulier du Canada français, aux réunions tenues par des associations internationales.

170. L'organisation parallèle, en cloisonnant certaines catégories de décisions, évite des heurts entre anglophones et francophones, mais il est possible aussi qu'elle en entraîne d'une autre sorte. Si la division en deux organisations ou sections unilingues a lieu après que certains membres d'une association commune sont arrivés à la conclusion que l'organisation unitaire ne les satisfaisait pas, il est fort probable que la scission provoquera des débats acrimonieux qui laisseront des rancoeurs. C'est ce qui s'est produit dans le cas de la Jeune chambre de commerce du Canada. La situation est toutefois différente dans le secteur des sociétés coopératives. The Co-operative Union of Canada (groupement de coopératives anglophones) et le Conseil canadien de la coopération (son homologue francophone) sont des organisations distinctes depuis leur création ; ils entretiennent d'excellentes relations et ont mené avec succès des actions conjointes. Il se pourrait donc que les causes de tension notées dans les paragraphes suivants se rattachent moins à l'existence de deux associations parallèles qu'aux circonstances ayant présidé à leur création.

Opposition à
la création
d'associations
communes

171. Les membres francophones d'associations parallèles voient d'un mauvais œil les efforts d'une association jumelle pour fondre les deux structures unilingues en une seule organisation nationale. Or, comme bon nombre de dirigeants anglophones d'associations cherchent des moyens de renforcer l'unité canadienne, il y a eu tendance chez eux à centraliser leur association et à nouer entre elle et l'association francophone parallèle des liens plus étroits. Beaucoup de ces dirigeants poursuivent l'idéal d'une seule association canadienne réunissant les deux groupes linguistiques parce qu'ils croient que l'unité implique

nécessairement un haut degré d'uniformité et que le meilleur moyen d'y parvenir est une structure commune. L'unité et l'uniformité sont toutefois deux notions différentes ; l'existence de deux associations parallèles unilingues peut en pratique favoriser l'unité dans des cas où une structure centralisée se solderait par un échec.

172. Les dirigeants d'associations francophones tiennent à l'autonomie que leur garantit la forme d'organisation parallèle et ont toujours été hostiles aux tentatives pour transformer cette structure en une association commune. Il convient de noter que, pendant de nombreuses années, les dirigeants de la Co-operative Union of Canada ont fortement préconisé le regroupement de toutes les coopératives canadiennes en une seule association et que leurs efforts n'ont cessé qu'à une date relativement récente. Encore en 1946, on pouvait lire dans un éditorial de la revue *The Canadian Co-operator* : « À notre avis, le moment viendra où tout le monde admettra que les coopérateurs anglophones et francophones du Canada auraient avantage à réaliser une union organique pour défendre leurs intérêts communs¹ ». Vers la fin des années 50, le *Canadian Co-operative Digest* adoptait toutefois un autre point de vue en commentant les récents rapports entre la Co-operative Union of Canada et le Conseil canadien de la coopération :

Deux organismes nationaux qui peuvent faire cause commune comme ils l'ont fait au Québec, qui peuvent se présenter ensemble devant le Parlement, qui appartiennent l'un et l'autre à l'Alliance coopérative internationale, auraient peu à gagner à l'unité de structures. En voulant trop ordonner les choses, on pourrait même créer des problèmes de modalités qui annuleraient en partie ce qui a été accompli².

173. La tension que créent entre membres anglophones et francophones les tentatives de centralisation des associations parallèles résulte peut-être moins de la faiblesse de ce modèle de structure que de l'inaptitude chez certains dirigeants à l'accepter et à en exploiter les possibilités. C'est aussi ce qui explique le mécontentement de certains membres francophones non québécois face à une forme d'organisation qui groupe tous les francophones et exclut les anglophones. Il est presque inévitable que le Québec ait dans ces associations une voix dominante. Les francophones du Nouveau-Brunswick, de l'Ontario et de quelques autres provinces ont des intérêts propres, régionaux ou autres, qui sont souvent méconnus ou sous-estimés au sein de ces associations par suite de la « loi du nombre » et, parfois, en raison de la situation politique du Québec dans la fédération canadienne. Le modèle parallèle peut révéler

Situation des francophones dans les associations parallèles

1. *The Canadian Co-operator*, avril 1946, vol. 37, n° 4, p. 4. Le texte anglais de la citation se trouve à l'appendice iv.

2. *Canadian Co-operative Digest*, été 1958, vol. 2, p. 2. Le texte anglais de la citation se trouve à l'appendice iv.

de profondes divergences entre les francophones du Québec et ceux des autres provinces, surtout lorsque ces intérêts touchent de près les réalités politiques du pays.

Le ressac

174. Un autre problème relié aux associations parallèles, et qui tient davantage aux hommes qu'aux structures, peut se manifester lorsque cette forme d'organisation est adoptée après d'amères controverses. Certains membres des deux groupes linguistiques nourrissent alors des ressentiments et sont portés à prendre des mesures restrictives à l'égard de leurs anciens collègues. Il peut en résulter un « phénomène de ressac » ; alors l'association anglophone s'efforcera de contrecarrer l'essor de la nouvelle association unilingue francophone, en faisant des difficultés au sujet, par exemple, de la répartition des anciens fonds communs ou de la représentation canadienne à l'échelon international de l'association ; les membres de l'association francophone tenteront d'imposer aux membres anglophones les épreuves qu'eux-mêmes ont dû subir dans l'ancienne association commune. C'est ainsi que l'U. G. E. Q., association des étudiants du Québec, s'est déclarée unilingue et a forcé les étudiants des universités anglophones, telle McGill, à accepter l'unilinguisme comme condition d'adhésion.

Question de
survivance pour
les deux groupes

175. Un bon nombre des initiatives prises par les francophones pour donner un cadre satisfaisant aux associations dont ils font partie, et en particulier peut-être leur préférence pour le modèle unilingue, s'expliquent par leur souci de la survivance culturelle. L'importance qu'ils attachent aux questions que pose la nécessité d'établir des rapports d'égal à égal et, en général, de bonnes relations entre anglophones et francophones, ne peut se comprendre qu'en fonction des sérieuses préoccupations que cause à de nombreux dirigeants francophones la survivance de la culture française en Amérique du Nord et aussi de ce que nous avons appelé, dans notre rapport préliminaire, « une volonté très nette de libération » (§ 107). On conçoit donc que les sentiments qui inspirent les arguments invoqués dans la recherche d'un *modus vivendi* au sein des associations, et les orientations prises par les dirigeants francophones, aient un caractère affectif et parfois explosif. Toute discussion portant sur les affaires de l'association peut paraître une futile controverse aux yeux du participant anglophone, tandis que le francophone peut y voir une question d'intérêt vital pour la préservation de sa langue et de sa culture.

176. Inversement, la réaction de certains anglophones face au comportement de leurs collègues francophones ne peut se comprendre, dans certains cas, que si on l'envisage dans la même optique. La division de l'association commune et nationale en deux associations parallèles et unilingues peut apparaître au membre anglophone comme

l'annonce ou le début du démembrement de son pays. C'est un point de vue qui n'est pas nécessairement valable, mais que nous mentionnons ici parce qu'il explique la réaction profondément émotive de certains anglophones devant la forme de structure parallèle, notamment lorsqu'elle est proposée par des dirigeants qui, en politique, ont des tendances indépendantistes notoires, et surtout au moment où sont débattus la constitution et l'avenir politique du Canada. Certains francophones estiment que, faute d'un équivalent, dans le Canada anglophone, de la culture bien définie et linguistiquement distincte du Québec, la plupart des anglophones ont pour leur pays moins d'amour et d'attachement que les Québécois pour leur communauté et les francophones pour le Canada français. C'est évidemment là une grossière déformation des faits. Même si l'objet et la nature de leurs sentiments sont différents, la grande majorité des anglophones sont profondément attachés à leur pays et ressentent vivement ce qui leur apparaît comme une atteinte à son existence. Les sentiments qui inspirent leurs arguments contre la transformation d'une association commune en deux associations parallèles unilingues peuvent se comparer à ceux qu'éprouve un francophone défendant sa culture. Si l'on veut donc comprendre l'ampleur et la force du ressac créé par certaines modifications de structure dans les associations canadiennes, il faut en voir l'origine dans les ressorts affectifs du nationalisme et du patriotisme qui animent un grand nombre de membres anglophones et francophones.

177. Le type de structure choisi par une association est souvent relié aux objectifs que poursuivent ses membres. Lorsque ces objectifs touchent de près aux intérêts linguistiques ou culturels de l'un des deux groupes, ou à la survie de sa culture, il est alors certain qu'ils ne seront pas également acceptables ou impératifs pour les anglophones et les francophones. Dans ces conditions, il serait futile pour les deux groupes de poursuivre dans une association commune des intérêts clairement différenciés. L'organisation unilingue leur évite des conflits stériles, tout en leur permettant d'entreprendre ensemble certaines activités lorsque chacun y trouve son intérêt.

La structure est
reliée aux objectifs

178. Les avantages que comporte la structure parallèle ne s'obtiennent toutefois qu'à un certain prix. Outre les inconvénients particuliers, la division en deux associations peut facilement avoir de profondes conséquences pour les groupes en cause et la nature de la vie canadienne. En étant complètement séparées, ou reliées par des liens très ténus, les deux associations risquent de limiter leurs possibilités de collaboration dans des domaines où celle-ci leur serait profitable et réduisent inévitablement les occasions qu'elles auraient de se stimuler et d'apprendre au contact l'une de l'autre.

Le prix de la
division

3. Moyens de remédier aux inconvénients

Deux types
d'associations
parallèles :
connexes et séparées

179. Dans notre étude de l'organisation parallèle nous n'avons guère fait de distinction jusqu'ici entre ses deux types différents : séparation complète, comme dans le cas des coopératives, ou séparation partielle, comme dans ceux des groupements agricoles et des scouts. Dans le premier cas, on est en présence de deux associations entièrement indépendantes ; dans le second, les deux associations sont unies par des liens plus ou moins étroits. Il faut se représenter clairement cette distinction lorsqu'on considère les moyens pris par les associations volontaires pour résoudre leurs problèmes de structures. Afin d'éviter toute confusion, nous appellerons « associations séparées » celles qui poursuivent les mêmes intérêts dans deux structures distinctes, et « associations connexes » celles qui maintiennent entre elles un lien organique. Nous avons déjà constaté qu'il était difficile d'identifier avec précision les divers facteurs de succès ou d'échec des relations interculturelles. Cette constatation vaut d'autant plus lorsqu'il s'agit d'associations parallèles connexes, en raison de la complexité des liens. Si cette forme de structure est un peu trop simplifiée dans les pages qui suivent, c'est que nous voulons préciser plus clairement certaines modalités qui lui sont propres.

a. Le modèle connexe

Les comités mixtes

180. Une solution adoptée par les associations connexes consiste à établir un organe de direction ou de coordination où les deux groupes ont une représentation égale ou très forte. De cette façon, on est assuré que les dirigeants de chaque section unilingue seront informés des préoccupations et initiatives de l'autre, qu'il sera possible de prévoir et de mener une action coordonnée ou conjointe et qu'au besoin un interlocuteur valable pourra intervenir auprès des gouvernements.

181. Lorsqu'il n'existe pas entre elles de lien organique bien défini, les associations parallèles s'entendent parfois pour procéder à des échanges au palier de la direction. Le président ou d'autres dirigeants d'une association assistent aux réunions de l'autre association, et vice versa. Le dirigeant invité a généralement le droit de prendre part à toutes les discussions, mais normalement il ne peut voter.

182. Certaines associations connexes établissent des comités de liaison spécialement chargés de s'assurer que les deux organisations restent en contact. Lorsqu'elles y trouvent respectivement leur intérêt, elles peuvent mener certains projets en commun ; elles peuvent aussi étudier leurs activités respectives afin de déterminer lesquelles il serait mieux de poursuivre séparément ou de concert. Le travail du comité

mixte est parfois facilité par la création de comités spéciaux qui s'occupent de certains aspects de l'activité de l'association ou de projets particuliers.

183. On peut citer ici l'exemple des scouts. Après avoir vainement tenté pendant des années d'établir entre eux des relations satisfaisantes, les Boy Scouts of Canada et, selon leur dénomination d'alors, les Scouts catholiques du Canada (secteur français) signent, en 1967, une entente aux termes de laquelle il est convenu, « en vue de [...] témoigner de la valeur d'un effort unifié pour la promotion et l'amélioration du Scoutisme », que chaque partie nommera trois représentants qui siégeront au bureau de l'autre sans droit de vote, et que des membres de chaque association feront partie des comités permanents et spéciaux de l'autre association. L'entente comporte en outre les clauses suivantes :

Les membres des conseils nationaux de « Boy Scouts » et de « L'Association », choisis selon le mode défini aux paragraphes 11 (a) et (b), constitueront un comité de coopération entre « Boy Scouts » et « L'Association » en tout ce qui concerne le Scoutisme.

Les parties aux présentes verront à constituer, au besoin, des comités conjoints, à caractère non officiel, composés de représentants de « Boy Scouts » et de « L'Association », aux différents niveaux de leurs organismes respectifs à savoir de la province, de la région, du diocèse et du district. Ces comités se réuniront périodiquement pour étudier des sujets d'intérêt commun et faire rapport, ainsi que pour promouvoir la collaboration et la coopération à ces différents niveaux¹.

184. Dans un grand nombre d'associations, notamment celles qui ont beaucoup de membres et d'importants moyens financiers, les cadres permanents jouent un rôle appréciable dans l'organisation de nombreuses activités. Ils maintiennent aussi entre les associations connexes divers contacts qui peuvent prendre la forme d'un échange régulier et automatique de publications, rapports, notes, ou même de copies de certaines lettres, ou encore de consultations au sujet d'activités en cours et de projets. Des réunions entre cadres et dirigeants élus des deux sections connexes peuvent aussi être une source d'enrichissement réciproque et un bon moyen d'empêcher ou de limiter les conflits qui pourraient surgir.

185. Les contacts que maintiennent ainsi deux associations parallèles permettent à chacune d'offrir à ses membres des services satisfaisants, et comparables, si on le juge opportun. Les anglophones et les francophones peuvent de ce fait avoir leurs idées, leurs méthodes et leurs activités à eux, sans devoir les adapter aux exigences de l'autre groupe,

Contacts entre
cadres permanents

1. Entente conclue entre les Boy Scouts of Canada et les Scouts catholiques du Canada (secteur français), le 22 février 1967.

et tout en maintenant avec celui-ci, s'ils le désirent, une interaction et des contacts stimulants. Une association qui prend conscience des possibilités offertes par cette forme d'organisation peut à la fois accroître les avantages de la dualité canadienne et en bénéficier. Il y a toutefois danger, dans les associations connexes, que chaque groupe devienne à ce point absorbé par ses propres affaires que les dispositifs mis en place pour assurer un contact avec l'autre groupe soient peu utilisés et s'atrophient. Il se peut alors que les deux associations y perdent en efficacité, chaque groupe linguistique n'ayant plus la possibilité de mettre à profit les valeurs, les aptitudes et l'expérience de l'autre.

b. Le modèle séparé

186. La rareté des contacts est évidemment plus accusée encore dans le cas des associations parallèles complètement séparées. Lorsqu'elles maintiennent des contacts, les moyens utilisés sont souvent les mêmes qu'entre associations connexes : comités de liaison ou spéciaux, délégation d'observateurs aux réunions du bureau et échange de publications notamment. Nous avons déjà noté que les sociétés coopératives anglophones et francophones entretiennent d'excellentes et fructueuses relations et qu'elles ont collaboré avec succès à un certain nombre de réalisations communes. Cette interaction a été à ce point profitable que le Conseil canadien de la coopération a jugé à propos de transporter son siège de Québec à Ottawa, dans le même immeuble que la Co-operative Union of Canada, et cela vers 1965, c'est-à-dire à une époque où bon nombre d'associations étaient en proie à de violents conflits entre membres et sections des deux groupes linguistiques. Autre exemple, le Montreal Board of Trade et la Chambre de commerce du district de Montréal, qui ont établi leur siège dans le même immeuble. Un porte-parole du Board of Trade, faisant l'historique des deux organisations, a déclaré :

Nous venons de nous associer pour faire construire un nouvel immeuble qui abritera les deux organisations. Nous sommes aussi en pourparlers en vue d'unifier plusieurs de nos services et je crois qu'à l'avenir nous progresserons ensemble. J'espère — ce n'est là qu'un espoir et un rêve personnel — que le jour viendra où il n'y aura plus deux organisations, mais une seule¹.

Possibilités
d'une évolution
« pacifique »
du modèle séparé

187. Une collaboration étroite comme celle qu'ont réalisée les deux sociétés coopératives nationales ou encore le Montreal Board of Trade et la Chambre de commerce du district de Montréal est assez rare, il faut en convenir, entre associations complètement séparées. Nous avons vu que cette forme d'organisation est parfois le résultat d'un

1. M. H. Gould, directeur général du Montreal Board of Trade, audiences publiques de la Commission, Montréal, le 15 mars 1965. Le texte anglais de la citation se trouve à l'appendice iv.

conflit acrimonieux entre membres anglophones et francophones d'une association commune. Le ressentiment que laissent ces conflits est généralement trop grand pour permettre aux deux nouvelles associations de coordonner leurs initiatives avec autant de profit que dans le cas des associations dont il vient d'être question. Cependant, certaines associations entièrement distinctes ont évolué de telle sorte qu'il leur est possible de maintenir d'étroites relations et de participer à des activités conjointes. C'est le cas lorsque la séparation est due à l'insatisfaction de membres francophones d'une association commune et en principe bilingue, et qu'au lieu d'occasionner un violent conflit elle aboutit à la création d'une association francophone unilingue qui, en un sens, complète l'ancienne association commune. Habituellement, l'association unilingue tient son existence au fait que l'association commune n'a pas su répondre aux besoins particuliers — linguistiques et autres — de ses membres francophones. Seuls pouvaient vraiment bénéficier d'une telle association ceux qui partageaient ses préoccupations pancanadiennes et avaient une bonne connaissance de l'anglais. Ces éléments bilingues adhèrent généralement à la nouvelle organisation francophone sans quitter l'ancienne association commune, tandis que leurs compatriotes de langue française qui se soucient moins d'établir des contacts hors de la société francophone ne font partie que de la nouvelle association. D'une certaine façon, les deux associations se complètent et il ne leur est pas difficile d'unir leurs forces dans la poursuite de certains objectifs.

188. Les associations parallèles complètement séparées peuvent collaborer sans compromettre leur intégrité, tout en contribuant au progrès des deux principales communautés linguistiques ainsi qu'au maintien ou au développement de bons rapports entre elles. En d'autres termes, elles peuvent être très différentes par leur échelle des valeurs et leurs activités, mais néanmoins jouer un rôle dans la mise en valeur des ressources humaines du Canada et même montrer qu'il est possible pour des Canadiens appartenant aux deux groupes linguistiques de trouver de l'enrichissement à poursuivre ensemble certains objectifs et certaines activités. Envisagé sous cet angle, le manque d'uniformité peut être un facteur d'unité, tandis que des tentatives d'uniformisation auraient peut-être un effet contraire. La forme d'organisation complètement séparée peut favoriser en définitive une meilleure compréhension et une plus grande interdépendance.

189. Pour qu'il en soit ainsi, il faut toutefois que les dirigeants des associations concernées fassent de sérieux efforts pour surmonter des difficultés considérables et saisir les occasions qui leur sont offertes. Le principal obstacle est probablement l'apathie ou même l'opposition

Unité et uniformité
ne sont pas
synonymes

La séparation,
remède utile

chez bon nombre ; ils accueilleront sans enthousiasme la perspective d'un rapprochement de deux associations dont les membres ne s'entendaient guère lorsqu'ils appartenait au même groupement. D'une façon plus positive, la séparation peut devenir un remède utile si elle donne lieu à la création de comités de liaison dynamiques et pleins de ressources, dont le rôle serait de s'assurer que les deux associations unilingues entrent en contact chaque fois qu'elles ont intérêt à le faire.

D. La représentation

190. La structure interne d'une association commune influe inévitablement sur la représentation de chacun des deux principaux groupes linguistiques qui la composent. Nous avons déjà brièvement mentionné les deux aspects les plus étroitement liés à notre enquête : la représentation du groupe linguistique minoritaire dans les organes de direction et, en second lieu, la représentation des membres francophones et anglophones à l'échelon international.

1. La représentation de la minorité linguistique officielle

Deux points de désaccord

191. Une partie des controverses suscitées par les questions de représentation dans les associations canadiennes résultent d'ambiguïtés ou de désaccords entre anglophones et francophones sur deux points : 1) Quelles catégories de personnes ou d'intérêts doivent être représentées ? 2) Quel est le caractère du Canada et dans quelle mesure la direction des associations canadiennes doit-elle le refléter ?

Base de la représentation

192. La question soulevée par le premier point est semblable à celle que se posent de nombreux pays démocratiques qui n'ont pas encore décidé si chaque parlementaire représente uniquement un nombre déterminé de personnes ou bien un groupe d'individus ayant des intérêts communs. Dans le premier cas, toutes les circonscriptions électorales devraient avoir la même importance numérique ; dans le second, des écarts sont justifiés. Le problème est plus complexe lorsqu'il s'agit d'associations volontaires. On a prétendu, par exemple, que la composition des organes de direction devrait être fonction de certains critères tels que les membres (représentation proportionnelle à leur nombre selon leur répartition géographique ou autre), les sections, ou même la provenance des cotisations. Dans certaines associations professionnelles, on tient compte de la spécialisation des membres ; c'est ainsi que le Collège royal des médecins et chirurgiens (Royal College of Physicians and Surgeons) prévoit dans ses règlements l'élection, aux postes de direction, d'un nombre déterminé de médecins et de chirurgiens.

193. Lorsqu'on adopte une formule de représentation relativement simple, celle-ci nécessite quand même divers regroupements de membres. Une association peut décider que ses organes de direction comprendront un nombre déterminé de membres élus par ses sections locales, régionales ou provinciales, ou par tout autre groupement de membres constituant une base de représentation valable pour l'association en question. Nous avons vu qu'au Canada une formule courante consiste à accorder une représentation égale à chaque province, mais les membres francophones critiquent souvent ce système, estimant qu'il ne leur donne pas une juste part aux décisions.

194. À cette question de la base de la représentation dans les organes de direction s'ajoute celle du choix des représentants. Dans la plupart des cas, la réponse est simple : les représentants sont élus par les groupes dont ils sont les porte-parole. Certains cas peuvent, par contre, donner lieu à des complications. Lorsque les statuts d'une association stipulent que le bureau doit comprendre un vice-président pour chacune des sections régionales ou provinciales, ces vice-présidents peuvent être élus par tous les membres de l'association (présents à l'assemblée annuelle, par exemple) ou seulement par les membres dont ils deviennent les porte-parole, ou bien, comme c'est le cas dans certaines associations, le vice-président provincial de l'organisation nationale est d'office le président élu de la section provinciale.

195. Cette dernière possibilité montre que la question de la représentation est parfois reliée, dans l'esprit des membres, à la question plus générale du caractère du Canada. La thèse, voulant que le président de la section provinciale d'une association soit d'office vice-président du bureau canadien repose sur le principe selon lequel l'association nationale est une fédération d'organisations provinciales autonomes. Les tenants de cette théorie de la représentation soutiennent habituellement qu'il devrait en être ainsi de la Confédération canadienne et que, pour progresser et répondre aux besoins de la population, les organisations provinciales doivent être habilitées à prendre des décisions dans les domaines importants pour elles, sans avoir à tenir compte des priorités des autres provinces. Dans cette optique, l'association nationale devient essentiellement un organisme de coordination ; ses attributions sont celles que lui délèguent les associations qui la composent, et elle est en quelque sorte à leur service.

196. Nous avons déjà constaté que les membres francophones sont très insuffisamment représentés même dans les associations ayant un système de représentation à base provinciale. C'est pourquoi certains d'entre eux ont préconisé pour les associations nationales une structure organisée en fonction de cinq grandes régions : la côte du Pacifique,

Le choix des
représentants

Influence du
caractère du
Canada

Représentation
en fonction de
cinq régions

les Prairies, l'Ontario, le Québec et la région Atlantique. The Canadian Credit Men's Association a abordé dans ce sens certains problèmes d'administration courante, sans toutefois adopter de fait une structure régionale et un système de représentation régionale. Les nombreuses associations qui ont adopté la base régionale font souvent valoir que celle-ci assure aux francophones une voix sur cinq, au lieu d'une sur dix, dans les organes de direction. Ce raisonnement ne vaut que dans la mesure où les délégués du Québec sont les porte-parole du Canada français.

Représentation
en fonction de
deux communautés

197. Certains dirigeants d'associations ont émis l'opinion que le Canada est une union de deux communautés linguistiques et que ce fait devrait se refléter dans la constitution canadienne et aussi dans les statuts des associations. Selon cette théorie, chacune des deux communautés aurait une représentation égale dans les domaines où les décisions revêtent pour l'une ou l'autre une importance capitale. Cette égalité peut être réalisée par une forme d'organisation unitaire où toutes les associations linguistiquement homogènes élisent un nombre égal de représentants à un comité mixte de direction.

La double majorité

198. Avant de se scinder en deux groupes — la Canadian Union of Students et l'Union générale des étudiants du Québec —, le mouvement étudiant avait examiné un mode d'élection qui aurait protégé les intérêts vitaux des deux groupes linguistiques, mais il n'a pas été retenu. C'était une adaptation du principe de la double majorité que certains pays, comme la Suisse et l'Australie, ont conçu pour amender leur constitution et que le Parlement de la colonie du Canada avait approuvé pour la forme avant 1867. Dans la situation actuelle, la double majorité signifie simplement qu'un amendement à la constitution doit recueillir, à un référendum national, la majorité des voix dans la majorité des cantons ou États constituants. Dans le cas de l'association d'étudiants, on avait proposé que toute motion portant sur des questions d'importance fondamentale ne soit acceptée que si elle recevait l'appui majoritaire des francophones et des anglophones, ce qui aurait évidemment nécessité deux scrutins distincts. L'un des problèmes que pose le principe est de savoir quelles sont les questions d'importance fondamentale.

Le « porte-parole
du Québec »

199. La méthode traditionnellement employée pour faire en sorte que les membres francophones puissent faire valoir leur point de vue dans les associations nationales consistait à s'en remettre aux avis de certains membres de langue française fort respectés. Ceux-ci finissaient habituellement par devenir des porte-parole officiels que l'on consultait sur la nomination de francophones à différents postes, sur la réaction probable des membres québécois devant certaines orientations,

sur la façon dont l'association devrait aborder le problème linguistique et sur toute autre question pouvant influencer sur les rapports entre membres anglophones et francophones. Les porte-parole du Québec étaient des membres chevronnés de l'association et ils avaient noué de solides liens d'amitié avec leurs collègues anglophones.

200. Les associations canadiennes doivent beaucoup à ces personnes, car sans leurs bons offices elles auraient probablement été incapables de répondre même aux moindres besoins de leurs membres francophones. Ces porte-parole se sont dépensés pour rendre la majorité anglophone consciente des conséquences de son appartenance à une société biculturelle et pour permettre à leurs compatriotes francophones de bénéficier au moins d'une partie des avantages offerts par une association nationale.

201. Aussi grand qu'ait été leur mérite, ils n'ont pas constitué, semble-t-il, une force assez puissante pour opérer les changements propres à assurer aux membres anglophones et francophones des avantages égaux. En premier lieu, la communauté qu'ils représentaient a subi une évolution rapide et est devenue de plus en plus complexe. Il y a quelques décennies, une ou deux personnes pouvaient probablement parler au nom des membres francophones d'une association. Ces derniers temps, toutefois, le Québec et le reste du Canada français ont étendu et diversifié leurs activités et leurs intérêts. S'il fut un temps où un porte-parole pouvait prétendre connaître les aspirations du Québec, il n'en est plus ainsi. Le Québec et le Canada français ne sont plus à ce point homogènes que l'on puisse résumer leurs besoins en une seule phrase ou que ceux-ci soient connus et compris par une seule personne. À vrai dire, il est probable que tel n'a jamais été le cas. Il est concevable néanmoins que par le passé une seule personne ait pu percevoir et défendre les intérêts dominants du Canada français. Aujourd'hui personne ne peut mesurer toute l'étendue des changements qui touchent son milieu. Les intérêts des francophones ont donc de meilleures chances d'être convenablement représentés dans les associations canadiennes si l'on y établit le principe d'élire régulièrement des personnes qui représentent une variété d'intérêts et semblent plus attentives aux nouvelles réalités.

202. Ce mode de représentation plus officielle des éléments francophones permet d'espérer, pour une autre raison, de meilleurs résultats qu'avec l'ancienne formule du porte-parole officieux ; en effet, cet agent de liaison non seulement était bilingue, mais, en général, si habitué à vivre dans un milieu à prédominance anglophone qu'il n'était plus sensible à la réaction de ses compatriotes ayant mieux résisté à l'acculturation. Il pouvait même en arriver à accepter comme inévitables les

Conséquences de
l'acculturation
du « porte-parole
du Québec »

épreuves et les difficultés que les francophones avaient dû subir à une époque et dans des conditions antérieures à la prise de conscience de ce qu'implique le principe d'égalité. Ces conditions sont maintenant de plus en plus rares et tendent à disparaître complètement. Le type traditionnel de représentant permanent choisi officiellement a perdu le contact, à bien des égards, avec ses « commettants » et, dans les associations où il survit, il constate bien souvent que ceux-ci n'acceptent pas les positions qu'il prend en leur nom. C'est pourquoi on a vu apparaître de nouveaux porte-parole qui, vivant avec leur époque, savent à quelles conditions les deux groupes linguistiques pourront jouir de l'égalité des chances. Ces personnes ont adopté un style nouveau, et s'emploient, avec plus ou moins de facilité, à trouver un *modus vivendi* satisfaisant pour les deux communautés linguistiques, conformément aux valeurs et dans les conditions propres à notre époque.

L'accommodement
peut être coûteux
et pénible

203. L'évolution du mode de représentation des intérêts déconcerte manifestement certains membres d'associations communes. Il y avait dans l'ancienne manière une certaine civilité courtoise qui semble parfois absente des méthodes plus pragmatiques employées de nos jours. Ce changement comporte une leçon importante : la conciliation des intérêts des deux principaux groupes culturels au sein d'une association commune est souvent difficile et coûteuse. Si l'ancienne manière était plus agréable, c'est en partie parce que les intérêts d'un groupe n'étaient pas clairement exposés ni énergiquement défendus. Il était donc facile d'apporter les modestes corrections nécessaires, et le nombre des affrontements sérieux restait limité. Il en coûtait peu à la majorité anglophone, alors que le prix de la participation était relativement élevé pour les francophones. Dans ces conditions, on pouvait améliorer les rapports entre les deux groupes linguistiques en supprimant des causes de grief sans importance, mais les mesures prises pour assurer des chances égales aux deux groupes ne pouvaient que rester limitées. Lorsque, dans un monde où un groupe a occupé une situation privilégiée on apporte des correctifs importants, l'opération demande généralement de grands sacrifices, surtout de la part de l'ancien groupe dominant, et suscite souvent de l'amertume. Ce remède est moins agréable pour les deux groupes mais plus efficace ; en outre, comme en définitive on peut en espérer une interaction plus féconde des deux groupes, ses inconvénients peuvent n'être que temporaires.

Danger des palliatifs

204. La coordination des activités des deux groupes linguistiques entraîne des dépenses supplémentaires pour les associations ; il en est de même d'une juste représentation. La parcimonie et les palliatifs contribuent généralement à fausser la représentation. Ainsi, pour ne pas payer le coût normal de la coordination, l'Union canadienne des

étudiants a tenté à un moment de répartir diverses tâches entre quelques universités ; il en est résulté que bien souvent les suggestions et les programmes présentés ne traduisaient pas vraiment la pensée de tous les groupes importants. Même une organisation riche comme la Chambre de commerce du Canada a fait preuve d'une semblable parcimonie dans son système de représentation, avec des résultats comparables. Pendant de nombreuses années, son conseil de direction a été composé entièrement de personnes demeurant dans la région de Montréal. Il leur était certes plus facile de se réunir et de se consulter, mais aux dépens de la représentation des autres Chambres du pays.

205. La place qu'occupent dans les organes de direction les provinces ou régions influe manifestement sur les modes de représentation. Il est inévitable que la représentation des francophones et des anglophones dans les associations reflète la façon dont celles-ci ont abordé les aspects purement géographiques du système de représentation.

La représentation
régionale

206. Il se pose aussi une autre question, soit celle d'un mode de représentation convenable pour la minorité anglophone du Québec et les minorités francophones hors du Québec. Une association qui désire se doter d'organes de décision lui permettant de servir ses membres de façon équitable doit tenir compte de tous ces aspects du système de représentation.

La représentation
des minorités de
langue officielle

2. La représentation à l'étranger

207. Souvent les grandes associations qui poursuivent les mêmes buts dans leurs pays respectifs adhèrent à une organisation internationale afin de maintenir des liens entre elles. Certaines associations canadiennes ont été en butte à des difficultés quand il s'est agi d'établir des rapports avec l'organisation internationale.

Deux cas difficiles

208. La nature des difficultés dépend beaucoup de la structure de l'association. Dans le cas des associations communes, où les structures ne comportent pas de séparation entre francophones et anglophones, et dans celui de certaines associations parallèles connexes, où il existe un lien organique, les difficultés surgissent habituellement au moment de décider qui doit nommer les représentants canadiens.

209. Dans le cas des associations parallèles entièrement séparées, la nomination des représentants canadiens soulève des controverses quand l'organisation internationale n'accepte qu'une délégation par pays. S'il existe deux associations nationales dans le domaine auquel s'intéresse l'organisation internationale, il faut décider quelle sera la composition de la délégation canadienne et de quelle façon elle pourra exercer son droit de vote. Ces questions ont parfois causé de vives tensions entre membres des deux groupes linguistiques. L'acuité du problème

est encore plus grande quand l'association canadienne appartenant à l'organisation internationale se scinde en deux, comme ce fut le cas pour les Jeunes chambres. Il arrive alors que l'association mère considère celle qui s'est séparée comme un groupement illégitime que l'organisation internationale ne devrait pas reconnaître. Cette dernière se trouve de ce fait placée dans une situation embarrassante, ayant à choisir entre les deux associations canadiennes rivales.

Rapprochement
avec le caractère
du Canada

210. Les divergences d'opinions que suscite la représentation des associations canadiennes à l'échelon international sont reliées dans une certaine mesure aux discussions relatives au caractère du Canada et à la nature de ses associations. Les dirigeants d'associations francophones qui revendiquent l'autonomie des provinces ou pour qui le Canada est essentiellement une association politique des deux communautés ne reconnaissent généralement pas à une organisation centrale le droit de nommer tous les délégués canadiens ; ils prétendent en effet que seule une association québécoise ou francophone est apte à choisir les porte-parole du Canada français. Ceux qui rejettent ce point de vue font valoir que sur le plan international le Canada ne peut avoir qu'une seule voix ; la nomination des délégués est donc du ressort exclusif d'une association nationale.

211. La proportion de francophones et d'anglophones constituant une délégation canadienne soulève aussi des difficultés. Certains estiment qu'un seul porte-parole francophone est suffisant ; d'autres préconisent une représentation assurant l'égalité numérique.

Similitudes et
différences entre
la scène politique
et le monde des
associations

212. Ces questions, comme de nombreux aspects des associations volontaires, sont étroitement reliées aux grandes questions politiques que pose au Canada la dualité culturelle. Le parallèle est frappant dans le cas de certaines difficultés qu'a soulevées la participation du Canada et du Québec à des conférences internationales sur l'éducation, et dans le cas aussi des discussions au sujet des principes qui devraient inspirer la constitution canadienne. Néanmoins, en dépit de ces similitudes apparentes, il existe une différence considérable entre le monde des associations, qui est réduit et d'un caractère essentiellement privé, et celui de la politique, plus global et public. Les associations volontaires peuvent s'accommoder de la pluralité des voix au sein des délégations avec beaucoup plus de facilité que les gouvernements, et les conséquences de la scission d'une association sont insignifiantes, comparées à celles qui résultent de la scission d'un pays.

A. L'importance de la communication

213. Dans les premiers livres de notre rapport, de même que dans le chapitre précédent consacré à l'activité des associations, la question des langues est maintes fois apparue comme un obstacle important à l'égalité. C'est sous ce rapport qu'il en coûte le plus aux francophones pour participer aux associations communes nationales. Nous allons approfondir cette question dans le présent chapitre et étudier aussi, dans une perspective qui débordé le cadre purement linguistique, les problèmes que posent les communications et la coordination dans les associations volontaires. Nous passerons en revue certaines solutions apportées à ces problèmes, mais on constatera à la lecture qu'elles varient selon les associations. Dans toute organisation, les communications internes revêtent une importance capitale. Indépendamment de ce qui arrive aux personnes ou groupes qui la constituent, une association ne peut fonctionner efficacement si ses membres ne perçoivent pas ce qui se passe dans son champ d'activité, si l'information recueillie n'est pas transmise aux organes de direction et si les directives ne sont pas communiquées avec précision et rapidité aux agents d'exécution. Une association dont les circuits de communication laissent à désirer risque de ne pas répondre aux exigences de son milieu et de faire une mauvaise utilisation des ressources humaines et autres dont elle dispose. Les déficiences du système de communications desservent tous les membres, à un degré variable évidemment.

B. L'équilibre prix-avantages

1. Prédominance de la langue anglaise

214. Dans la majorité des associations communes, la plupart des membres communiquent habituellement en anglais ; les activités se déroulent généralement en anglais, les publications, ordres du jour, assemblées et réunions, procès-verbaux et rapports sont en anglais, la langue de l'administration est l'anglais. Dans notre étude des structures, nous avons noté que certaines associations ont des sections qui fonctionnent entièrement ou partiellement en français ; si telle est la situation pour certains secteurs de l'organisation, il reste néanmoins des activités et des domaines pancanadiens où l'anglais prédominera très certainement. Or, les décisions prises à l'échelle nationale sont souvent les plus importantes et elles se répercutent dans tous les secteurs de l'organisation. D'autre part, des francophones peuvent se trouver en des endroits ou des associations où il n'existe pas de section française ; alors ils seront obligés de participer en anglais s'ils désirent ou doivent adhérer à une association.

215. L'un des services offerts par de nombreuses associations consiste à fournir des publications à des fins professionnelles, récréatives ou utilitaires. Le profit que les membres francophones peuvent retirer de leur appartenance à l'association se trouve souvent réduit parce qu'ils ne comprennent pas les publications ou doivent faire un effort pour les comprendre. Même lorsqu'on a une bonne connaissance d'une deuxième langue, son utilisation est généralement plus laborieuse et on peut aisément ne pas saisir le sens précis ou les nuances de ce qu'on lit. La même constatation vaut pour les communications orales : conférences, réunions, cours, séances d'étude, discussion en petits groupes.

2. Prix d'ordre psychologique

216. Les francophones doivent souvent subir d'autres inconvénients qui, sans être toujours évidents, n'en sont pas moins réels. Nous avons déjà souligné que nombre de membres francophones d'associations nationales ne trouvent pas le même avantage que les anglophones à assister aux conférences annuelles ; c'est, entre autres, qu'ils ne parlent pas assez bien l'anglais pour profiter pleinement de la présence d'anglophones unilingues experts dans le domaine intéressant l'association. N'ayant pas une parfaite connaissance de l'anglais, beaucoup ne peuvent participer avec autant de profit que leurs collègues anglophones aux échanges d'information technique et spécialisée qui ont lieu entre les

séances. Le corollaire de cette situation est que de nombreux experts francophones unilingues n'assistent pas aux conférences annuelles ou réunions semblables, ni même aux travaux des commissions de leur association, parce que, faute de parler anglais, ils ne peuvent y participer avec fruit. Dans les cas où il n'y a pas d'interprétation simultanée, les sections françaises d'associations doivent souvent envoyer des délégués qui ne sont pas nécessairement les plus qualifiés mais peuvent s'exprimer en anglais. Les francophones subissent ainsi un désavantage psychologique, mais les anglophones y perdent aussi, car ils ne peuvent bénéficier de l'expérience et des connaissances d'un groupe de leurs collègues.

3. Le rôle de traducteur et ses inconvénients

217. La dualité linguistique des associations canadiennes impose un autre tribut très différent et qui, chose paradoxale, résulte du désir de servir équitablement les deux groupes linguistiques. Un dirigeant chevronné de la section française d'une association nationale a déclaré à nos enquêteurs qu'il est difficile pour les francophones élus à la direction de remplir les fonctions de leur charge, comme on leur demande constamment de faire office de traducteurs ou d'interprètes. La grande majorité des bilingues étant des francophones, c'est à eux qu'incombent presque toujours ces rôles lorsque leur association ne dispose pas d'un personnel nécessaire ou de traducteurs professionnels. Il leur reste peu de temps pour remplir ce qui devrait être leur principale fonction : diriger, avec leurs collègues anglophones, les affaires de l'association. Dans le livre II de notre rapport, nous écrivions :

D'autre part, le bilinguisme exige plus qu'il ne paraît de ceux qui remplissent la fonction d'intermédiaires entre les deux groupes linguistiques. Si l'on compte sur les francophones bilingues pour tenir ce rôle, à la longue leur propre carrière peut en souffrir. L'employé francophone se trouve souvent dans une situation difficile. On lui demandera d'abord de servir, à l'occasion, comme interprète ou traducteur du français vers l'anglais, ou de traduire en français une lettre ou un document ; mais à cause de l'unilinguisme de ses collègues anglophones, il peut être amené, avec le temps, à constamment traduire les pensées des autres plutôt que d'exprimer les siennes. Ses autres talents demeureront en friche du fait qu'il a été amené à toujours servir d'intermédiaire (§ 530).

218. Si cette pratique est répandue, elle tend à accentuer la sous-représentation des francophones dans les comités de direction des associations communes. Le dirigeant-traducteur, bien que considéré comme un membre élu à une charge, n'a peut-être pas la possibilité, en raison de ses autres tâches, d'exercer sur les décisions une influence comparable à celle de ses collègues anglophones. Il se pourrait donc que les franco-

phones participent beaucoup moins aux décisions que ne le laisserait croire un simple dénombrement des membres anglophones et francophones¹.

219. L'habitude de confier un rôle de traducteur aux dirigeants de langue française peut également réduire l'influence des francophones sous un autre rapport. Elle peut donner la fausse impression qu'ils ne tiennent pas ou ne sont pas aptes à occuper les postes de direction vraiment importants. On entretient ainsi au sujet de leur compétence un mythe qui se perpétue de lui-même, en ce sens que son acceptation par un grand nombre de personnes empêche qu'il soit confirmé ou infirmé par l'expérience. Certains dirigeants francophones peuvent même être absorbés par cette tâche de traduction, et par les fonctions connexes « d'agent de liaison » ou de « porte-parole du Québec », au point d'accepter de jouer dans leur association un rôle ne correspondant nullement à leurs aptitudes ou à leurs intentions du début. Si ces tendances se généralisent, elles contribuent à renforcer chez les francophones l'impression qu'ils ne sont pas équitablement représentés dans les associations nationales et qu'il est vain pour eux de vouloir participer pleinement à la vie canadienne.

4. Le respect de la langue et de la culture

Réactions
provoquées par le
« massacre » de
la langue

220. On peut s'attendre à une réaction négative de la part des francophones qui constatent que de nombreuses associations communes négligent les besoins particuliers de leur groupe sur le plan de la langue, ou qu'une très grande proportion d'anglophones ne se donnent pas la peine d'apprendre au moins des rudiments de français et trouvent normal que les francophones fassent l'effort nécessaire pour se débrouiller en anglais. Par ailleurs, certains anglophones bien intentionnés seraient sans doute surpris d'apprendre qu'ils risquent de provoquer une réaction tout aussi négative en tentant de rendre leur association plus accueillante pour les deux groupes linguistiques. Nous avons en effet constaté dans de nombreux cas que des membres francophones d'associations nationales sont vivement irrités par les efforts des anglophones pour leur offrir en français les publications de l'association. Ce n'est pas les intentions que l'on met en cause, mais les

1. On constate une situation analogue dans le monde des affaires. La Société des comptables en administration industrielle et en prix de revient du Canada l'a exposée ainsi dans son mémoire :

Le comptable canadien francophone est souvent lésé à cause précisément de son bilinguisme ; il peut arriver à une situation importante dans une compagnie, à l'intérieur d'une communauté francophone, mais son bilinguisme lui donne trop de valeur pour qu'on accepte son transfert dans une communauté à prédominance anglaise, où il aurait une position plus importante.

résultats. Trop souvent la version française abonde en tournures non idiomatiques, en fautes de grammaire et d'orthographe. Ces traductions bâclées trahissent un manque de respect pour la langue française, ce qui, aux yeux de nombreux francophones déjà sensibles sur ce point, confirme ce qu'ils soupçonnaient chez leurs collègues anglophones : l'absence d'un désir véritable de s'attaquer sérieusement aux problèmes du bilinguisme dans leur association. La mauvaise traduction n'est plus qu'un symbole irritant et dénué de sens.

221. Lorsqu'un groupe voit constamment sa tradition culturelle méconnue ou dépréciée, il est porté à accepter avec résignation ce manque de considération ou bien à réagir violemment en s'affirmant de façon excessive. Ni l'une ni l'autre de ces attitudes ne crée des conditions favorables à une évaluation réaliste des besoins respectifs des deux groupes, non plus qu'à une redéfinition satisfaisante de leurs rapports.

222. L'impossibilité de traduire intégralement certaines idées crée un problème presque insoluble. Même la traduction la plus rigoureuse ne rend pas toujours toutes les nuances du texte original. Il peut donc arriver que les membres des deux groupes linguistiques croient avoir compris leur position réciproque ou le sens d'un texte, alors qu'en réalité la traduction cache d'importantes différences d'accent ou même de fond. Cette possibilité est moindre si les personnes concernées ont appris à se connaître et à connaître leurs préoccupations et points de vue respectifs en collaborant souvent et sans formalités à des réalisations communes.

223. Le milieu social où une langue est utilisée revêt une importance particulière. En effet, la langue n'est pas qu'un moyen passif et mécanique de communication ; elle exprime et moule le contenu des idées. La langue est indissociable de la culture. Une décision énoncée en anglais, puis traduite en français, sera probablement un peu différente d'une décision prise en français par les mêmes personnes sur la même question. Les associations communes qui désirent vraiment tenir compte de la dualité culturelle ne peuvent donc se contenter, lorsqu'il s'agit de prendre certaines décisions importantes, de faire traduire les documents de travail qui résultent de la discussion. Elles doivent faire en sorte que les francophones et les anglophones participent librement aux délibérations et qu'en plus les uns comme les autres puissent s'exprimer dans leur langue. Si, par exemple, certains sujets concernent plus particulièrement les francophones, il serait souhaitable d'en discuter en français, soit à une réunion à laquelle les anglophones participeraient, soit dans un sous-comité composé uniquement de membres francophones.

Problèmes inhérents
à la traduction

La langue moule le
message qu'elle
transmet

« Pourquoi traduire; tout le monde ici comprend l'anglais ! »

224. Certains estiment vraiment inutile de traduire la plupart des publications d'une association ou de vouloir en administrer les affaires dans les deux langues, puisque de toute façon les membres francophones parlent l'anglais. Cet argument est particulièrement fréquent dans les associations professionnelles et dans les grandes associations d'hommes d'affaires, dont la majorité des membres francophones se débrouillent assez bien en anglais. On oublie le désavantage qu'entraîne l'emploi d'une autre langue et le rapport entre la langue utilisée et le contenu du message. Le « porte-parole du Québec » se joint parfois aux anglophones pour déclarer que l'emploi des deux langues dans son association est un luxe inutile. Cette attitude tient à ce qu'il est acculturé et méconnaît deux faits : d'une part, qu'il lui aurait été plus facile de donner sa pleine mesure en utilisant sa langue maternelle ; d'autre part, qu'un grand nombre de francophones adhèreraient à l'association s'ils étaient sûrs que leur langue y est bien accueillie. Les associations communes qui ne se soucient guère d'employer le français n'ont probablement jamais entendu parler de ceux que la chose intéresse le plus : elles ne les attirent pas.

225. Toutefois, dans certains petits groupes où la traduction de toutes les communications écrites et orales serait hors de prix et contrariante, on peut envisager l'utilisation d'une seule langue. Bien sûr, s'il s'agit d'une association nationale, cette langue sera plus souvent l'anglais que le français. Il ne faut pas que cette pratique aboutisse à écarter les francophones unilingues de la prise de décisions. Il importe que les comités consentent à devenir exclusivement francophones, lorsque le personnel le demande. Les dirigeants d'associations devraient être constamment en garde contre l'existence prolongée d'inégalités entre les deux groupes linguistiques et s'assurer, si un groupe a été favorisé pendant un certain temps, que cette situation ne devienne pas permanente. Les minorités comme les majorités peuvent admettre des compromis, à condition qu'ils soient réciproques, à la longue.

C. Moyens de résoudre les difficultés

1. Évaluation réaliste du prix du bilinguisme

226. Ce qu'il en coûte à une association pour offrir ses services à deux groupes linguistiques peut évidemment se calculer d'une façon plus directe et plus concrète. Faire traduire tous les imprimés, rapports et publications d'une association, assurer l'interprétation simultanée dans les réunions, employer du personnel bilingue et prendre toutes les autres mesures nécessaires pour procurer les mêmes services aux deux groupes

linguistiques, tout cela coûte très cher. Les associations qui prennent conscience des exigences de la dualité culturelle se déclarent parfois bilingues sans bien mesurer ce que cette politique exigera en énergie et en dépenses supplémentaires. Il est assez facile, pour une association, de se donner un nom français et de faire traduire ses statuts, mais fournir tous les services dans les deux langues peut devenir un lourd fardeau. Or, se prétendre bilingue sans prendre les moyens de traiter les deux groupes linguistiques sur un pied d'égalité, c'est commettre une erreur que beaucoup de membres francophones interpréteront certainement comme une preuve de mauvaise foi et un autre exemple de la réaction purement symbolique des anglophones devant les exigences de la dualité canadienne. Il est essentiel que les associations communes, lorsqu'elles ont décidé de mettre les mêmes services à la disposition de leurs membres anglophones et de leurs membres francophones, connaissent les conséquences de cette décision, qu'elles en établissent le prix de façon réaliste et précisent comment les dépenses supplémentaires seront réparties.

2. Nécessité de la franchise

227. Il est important, pour assurer la communication exacte de l'information, qu'on sache apprécier les événements avec justesse et exprimer ses pensées avec franchise. On risque fortement de compromettre les rapports entre groupes, et encore plus entre des groupes culturels dont l'image est inévitablement exposée à de nombreux mythes, si on laisse se répandre des idées fausses sur la façon dont un groupe perçoit l'autre et réagit à ses actes et opinions.

228. Des rapports satisfaisants ne peuvent s'établir que si chaque groupe sait exactement ce que l'autre en attend. Il se crée une situation dangereuse lorsque l'un des deux groupes en décide de lui-même, soit qu'il ait la présomption de s'estimer mieux placé pour le savoir, soit que l'autre ne se soucie pas de se prononcer. C'est pourquoi il importe de maintenir un courant de franches communications entre membres anglophones et membres francophones si l'on veut que les deux groupes linguistiques profitent à part égale de leurs rapports au sein de ces associations.

229. Les conflits entre deux groupes sont parfois nécessaires et salutaires. Ils peuvent certes avoir des effets destructifs, si l'on ne réussit pas à les contenir et à les régler. Mais, au premier stade de la recherche de solutions nouvelles à des problèmes de relations humaines, ils peuvent aussi avoir leur utilité en aidant les participants à préciser et à faire connaître leurs intérêts et à insister pour qu'on en tienne compte. Un conflit ne peut toutefois être circonscrit si l'on en dissimule les

Utilité des conflits

causes et les manifestations ; il est donc essentiel de faire connaître le plus tôt et le plus objectivement possible les sentiments dont il procède.

3. Importance d'un personnel dirigeant stable

230. Il est généralement plus difficile d'assurer de bonnes communications entre les différents éléments d'une association lorsque les cadres et le personnel changent souvent. La stabilité garantit que les décisions sont prises par un groupe de personnes qui connaissent bien l'association et ses problèmes, qui travaillent ensemble et dont les contacts personnels ou liens d'amitié peuvent avoir déjà réduit certaines tensions internes. Très souvent ces attaches personnelles ignorent les frontières linguistiques et facilitent l'expression des griefs à l'origine des frictions entre groupes.

231. Dans certaines associations, il arrive qu'un groupe de dirigeants et de cadres bien en place ait personnellement intérêt à maintenir le *statu quo* et qu'il s'oppose à toute réforme. Cependant, en règle générale, les droits acquis que les membres de la « vieille garde » estiment avoir, et l'identification de leur carrière professionnelle à l'association, créent des conditions favorables à un règlement satisfaisant des conflits. Ces personnes, qui se consacrent depuis longtemps à leur association et dont la carrière personnelle dépend peut-être beaucoup de sa bonne marche, sont naturellement portées à se préoccuper de sa survie. Chaque fois que celle-ci est menacée — que ce soit par un manque de fonds, par les pressions d'un groupe concurrent ou par une scission résultant d'une dissension entre francophones et anglophones —, les dirigeants en place seront prêts à faire tout en leur pouvoir pour éviter une crise peut-être fatale et pour trouver une solution aux difficultés qui assaillent leur association. Afin de préserver l'institution à laquelle ils se sont fortement attachés, ils consentiront généralement à faire des changements importants, à introduire des réformes susceptibles d'être favorablement accueillies par les membres. Les dirigeants chevronnés, bénéficiant d'une grande expérience et de nombreux contacts avec chacun des deux grands groupes linguistiques, sont donc souvent d'excellents agents pour la communication des idées et des décisions et pour la coordination des initiatives des anglophones et des francophones.

4. Le bilinguisme passif

232. La traduction de toutes les communications destinées aux membres est évidemment une nécessité élémentaire. Dans beaucoup d'associations, il est toutefois possible de limiter la traduction à ces

communications et de ne pas traduire celles qui s'adressent aux membres du bureau, parce que ceux-ci, en général, savent lire dans les deux langues. On peut étendre cette pratique du bilinguisme passif et convenir d'utiliser le français ou l'anglais dans les réunions des organes de direction et la rédaction de leurs documents de travail, ce qui suppose que tous les participants comprennent les deux langues et que chacun puisse s'exprimer dans la langue de son choix. Cette façon d'aborder le problème semble connaître une faveur croissante et peut se révéler un excellent moyen d'assurer aux membres des deux groupes linguistiques une place égale et le même accès aux échelons où se prennent les décisions.

233. Une observation intéressante sur l'inopportunité de traduire toutes les publications a été faite par l'Association des musées canadiens :

Il est possible que l'utilisation du bilinguisme intégral dans les publications nuise à l'idéal d'un dialogue profitable entre les deux cultures [...] Pour le moins, elle risque de confirmer le lecteur unilingue invétéré dans sa conviction que la connaissance d'une seule langue suffit. Il serait peut-être préférable, dans certains cas, de publier des articles en anglais ou en français, en y ajoutant au besoin un résumé dans l'autre langue. Ce serait au moins un encouragement au bilinguisme¹.

Ce point de vue est à retenir. Les associations devraient choisir soigneusement parmi leurs publications celles qu'il faut traduire et celles dont l'original peut suffire. À tout prendre, il est plus sage — du moins à l'heure actuelle — de traduire à l'excès plutôt qu'insuffisamment.

5. *L'interprétation simultanée*

234. Il n'y a pas d'association, sauf peut-être celles de traducteurs, interprètes et polyglottes, qui puisse compter sur une participation égale si toutes les communications ne sont pas traduites et si les réunions ont lieu sans interprétation simultanée. Les associations désireuses de favoriser une participation égale assurent un service d'interprétation simultanée lors de leurs assemblées générales. Toutefois, outre qu'il est coûteux, ce mode de communication présente des inconvénients : il est peu commode et généralement mal accueilli par ceux qui n'en saisissent pas la nécessité. Il arrive qu'on se fatigue de l'écouter. Une bonne utilisation de l'interprétation simultanée nécessite donc, en plus d'une mise de fonds assez élevée, un effort de bonne volonté de la part des membres.

1. L'Association des musées canadiens, dans le mémoire collectif présenté à la Commission par la Conférence canadienne des arts (Canadian Conference of the Arts). Le texte anglais de la citation se trouve à l'appendice iv.

235. Il n'est pas rare que les associations communes aient recours à l'interprétation simultanée dans leurs assemblées générales, à la suite de pressions exercées par la section du Québec. Le mémoire de l'Association des infirmières de la province de Québec décrit une situation typique :

L'Association des Infirmières Canadiennes, fédération des dix associations provinciales, a adopté comme ligne de conduite d'émettre toutes ses publications dans les deux langues officielles et, à ses congrès biennaux, d'utiliser la traduction simultanée.

Cette politique fut adoptée à la demande de l'Association des Infirmières de la Province de Québec et fut reconnue à l'unanimité non seulement comme un droit pour les infirmières de langue française, mais comme un avantage pour la profession. La persistance des infirmières de langue française à faire reconnaître leurs droits et leur collaboration pour appuyer les efforts tentés par l'A. I. C. ont été un enrichissement pour tous.

**Interprétation
consécutive**

236. La même association a aussi donné des précisions intéressantes sur un autre moyen de faciliter la communication et la coordination entre anglophones et francophones : l'interprétation consécutive, c'est-à-dire la répétition dans une langue des déclarations faites dans l'autre.

Au niveau provincial, toutes les délibérations se font dans l'une ou l'autre des deux langues ; elles sont traduites par répétition ou simultanément. C'est au cours des délibérations, plus particulièrement du Comité de Régie, que le caractère bilingue de notre Association s'est affirmé ; bien que plusieurs membres fussent bilingues, quelques-uns ne comprenaient qu'une langue ; il fallait donc exposer les sujets de délibérations dans les deux langues et les discussions qui y faisaient suite. Il se créa une tradition qui s'est toujours maintenue. Les avantages de cette répétition en dépassent les désavantages, certains côtés qui n'avaient pas été envisagés par un groupe sont éclairés par l'autre groupe dont la manière de penser diffère et les nouvelles idées apportées font oublier la longueur de la discussion.

6. Réunions, conférences et comités spéciaux

237. Certaines associations tiennent des réunions ou conférences qui ont spécialement pour but de coordonner leurs activités, ou de s'assurer que les membres anglophones et francophones ont la possibilité de communiquer entre eux et de se prononcer sur certaines questions. On a habituellement recours à ce genre de réunions dans les associations dont les dirigeants estiment que le processus normal de communication, de consultation et de coordination ne convient pas à une activité particulière ou dans des conditions particulières. C'est un moyen efficace, surtout si les organisateurs prennent les dispositions nécessaires pour faciliter la participation des membres des deux groupes linguistiques. Ces dispositions concernent notamment des services de traduc-

tion, des allocations de voyage, au besoin, et une consultation effective au sujet de la date, du lieu, de l'ordre du jour et autres détails d'organisation de la réunion.

238. D'autres associations ont créé des comités permanents, ou prévu des modalités qui permettent de coordonner les points de vue et activités des membres francophones et anglophones et aussi de maintenir de bonnes communications entre les deux groupes. Nous avons constaté l'existence d'un grand nombre de ces comités dont le nom, le mode de constitution et l'influence varient d'une association à une autre. Certains coordonnent les activités et pratiques courantes, tandis que d'autres ont un mandat plus restreint. Ils peuvent être chargés de veiller au bon emploi des deux langues dans l'association, d'assurer la représentation équitable de certains groupes régionaux ou de mettre des services spéciaux à la disposition des anglophones ou des francophones.

Comités spéciaux

239. Les comités spéciaux ont joué un rôle utile en coordonnant les points de vue et les programmes d'action des anglophones et des francophones dans les associations canadiennes. Ils deviennent parfois des groupes de pression vigilants et constituent un moyen de protection contre les initiatives qui pourraient empêcher les membres anglophones et francophones de bénéficier à part égale de ce que leur offre l'association. Par leur composition, ces comités se divisent habituellement en deux catégories : ils peuvent comprendre uniquement des francophones ou bien des représentants des deux groupes linguistiques, généralement en nombre égal. Cette dernière formule est actuellement la plus courante¹.

240. Les comités spéciaux ont cependant des points faibles : ils ne s'occupent que des seules questions qui leur sont attribuées. L'existence de ces comités peut alors devenir dangereuse. Les membres sont portés à croire que toute la question des rapports entre les deux groupes reçoit l'attention voulue et que, la situation étant bien en main, il n'y a pas lieu de s'en préoccuper davantage. À cause de ce faux sentiment de sécurité, il arrive qu'on néglige des difficultés ne relevant pas du comité spécial parce qu'on sait qu'il a été créé pour s'occuper des rapports et de la coordination entre anglophones et francophones. Le comité peut aussi servir à tranquilliser la conscience des membres qui ignorent la complexité des rapports entre groupes ou qui se contentent de solutions symboliques.

Dangers des
comités spéciaux

241. Les comités de coordination ou de liaison ne connaissent souvent qu'une brève existence. On constate, dans un certain nombre d'associations, qu'ils ont été très actifs pendant la période qui a suivi

Existence éphémère
de certains comités

1. Le mémoire présenté à la Commission par le Conseil canadien du bien-être contient une description instructive du genre de travail accompli par un de ces comités. Nous la reproduisons à l'appendice III, à titre d'exemple.

leur création, puis ont cessé de fonctionner. Beaucoup d'associations ont de la difficulté à soutenir avec vigueur l'effort pour faciliter les communications et coordonner les activités de leurs sections au moyen de comités spéciaux. L'une des raisons est peut-être que ces comités sont souvent créés sur l'initiative de quelques personnes enthousiastes qui, sensibilisées aux exigences d'une société pluriculturelle, constituent l'élément dynamique ; après leur départ, « leur » comité s'atrophie.

7. Échange de dirigeants et de délégués

242. Un bon moyen de faciliter la coordination et la communication entre groupes a déjà été signalé, mais sous un autre aspect : il s'agit de l'échange de délégués ou représentants de comités de direction des sections composant les associations communes. Des porte-parole de la section jumelle de l'autre langue étant présents aux réunions importantes du bureau ou autres réunions, les deux groupes peuvent se tenir au courant de leurs projets et activités, et il est relativement facile de les coordonner lorsqu'on le juge souhaitable.

8. Le bilinguisme chez le personnel

243. Pour bénéficier entièrement de son appartenance à une association, tout membre doit pouvoir communiquer avec elle dans sa propre langue. Il faut donc que le personnel permanent préposé aux deux groupes linguistiques soit parfaitement bilingue, mais cet idéal est difficilement réalisable. Dans les associations soucieuses de la question des langues, les réceptionnistes et standardistes sont bilingues, d'une manière générale, et le reste du personnel comprend un certain nombre de francophones et d'anglophones dans chaque service, de sorte que les membres peuvent toujours employer la langue de leur choix. Certaines associations ont aussi pour coutume de nommer aux deux plus hauts postes un représentant de chaque groupe linguistique.

9. Siège et personnel communs

244. Les deux associations nationales et unilingues de coopératives ont réuni leurs bureaux afin de faciliter la coordination de leurs efforts. En même temps, elles ont simplifié les problèmes de langue auxquels chacune doit faire face, en dépit de son caractère unilingue. Ce regroupement présente de grands avantages pour les associations communes dont l'une des sections constituantes est une association du Québec. Il permet à chacune des deux parties de bénéficier des ressources de l'autre en matière de langue. C'est de toute évidence par souci de faci-

liter les communications et la coordination que le Montreal Board of Trade et la Chambre de commerce du district de Montréal ont décidé de se loger dans le même immeuble. Dans certains cas, notamment lorsque l'une des associations ou les deux n'ont pas assez de membres pour justifier un personnel nombreux, les deux groupements engagent ensemble du personnel bilingue apte à assurer le travail de traduction. Enfin, il arrive que des associations unilingues francophones prêtent à l'association nationale un employé à temps partiel, de façon qu'elle ait un francophone dans son personnel.

10. Conclusion

245. Si les moyens que nous venons de passer en revue ont contribué pour beaucoup au succès avec lequel certaines associations ont assuré des communications satisfaisantes entre les deux groupes linguistiques et ont coordonné les activités de leurs membres anglophones et francophones, il n'en reste pas moins que les ressources humaines des associations sont encore la meilleure garantie de rapports harmonieux. Nous avons constaté que dans presque toutes les associations où il existait des rapports satisfaisants entre les deux groupes linguistiques, le fait était attribuable en grande partie à la présence de quelques personnes actives et dévouées, véritables chevilles ouvrières de l'association. Parfois, ces personnes occupaient un poste électif ; alors la durée de leur mandat devait être limitée. Le plus souvent, toutefois, il s'agissait de cadres permanents qui avaient acquis une excellente connaissance du rôle, des personnalités et des problèmes de leur association, expérience qui les rendait éminemment aptes à concilier les intérêts et à coordonner les initiatives des membres. Un bon nombre se sont considérablement facilité les choses en devenant, au prix d'efforts soutenus, raisonnablement bilingues. Pour remplir avec succès leur rôle essentiel d'agents de communication, il leur a fallu non seulement se préoccuper des questions que pose un pays bilingue, mais aussi posséder le sens des réalités, une grande sensibilité et beaucoup d'adresse.

Importance du
facteur humain

246. Il faut d'abord résoudre le problème des langues pour passer à l'instauration du régime d'égalité. Mais ce ne sera pas suffisant pour faire disparaître les différences réelles entre les buts poursuivis ni la disparité des conditions nécessaires pour les atteindre. Les différences de culture entrent aussi en jeu ; plus subtiles et plus difficiles à saisir que les problèmes linguistiques, elles n'en sont pas moins importantes. Le succès des rapports entre les groupes culturels dans les associations volontaires suppose la perception et l'acceptation de ces réalités.

247. Les quatre grands domaines d'étude que nous avons retenus dans notre examen des associations — objectifs, activités, structures et communications — sont, bien sûr, liés les uns aux autres ; ils peuvent toutefois influencer différemment sur les rapports entre anglophones et francophones. Ainsi, les objectifs et les structures favoriseront l'égalité entre les deux groupes, alors que les activités et les communications y feront obstacle. Si les membres soucieux de réaliser l'égalité dans leur association constatent que leur action est gênée dans certains domaines, ils s'appuieront sur les autres pour corriger la situation. Il arrive souvent que l'un ou l'autre des quatre domaines comporte ses variations et inconséquences, certains éléments pouvant favoriser de meilleurs rapports culturels et d'autres les contrarier.

Relations entre
les quatre domaines
étudiés

248. Certains domaines offrent plus de latitude aux membres ou dirigeants qui souhaitent adapter leur association à de nouvelles situations. Il est normalement plus facile, par exemple, de modifier l'orientation des activités d'une association ou sa politique en matière de langue que de lui donner une nouvelle structure ou de changer radicalement ses objectifs. Par ordre décroissant d'adaptabilité, les quatre domaines peuvent se classer ainsi : activités, communications, objectifs, structures. Chacun d'eux comporte des éléments plus ou moins modifiables. Rappelons qu'au chapitre IV nous avons établi une distinction entre la structure officielle et la structure non officielle. N'étant pas figée par les statuts, la structure non officielle est plus aisément adaptable. Ainsi, il est plus facile d'apporter des changements aux dispositifs de coordination qu'aux modes de représentation, lesquels se prêtent mieux cependant aux modifications que les structures définies par les statuts. Enfin, pour changer ces derniers il faut des formalités longues et laborieuses.

Classement selon
l'adaptabilité

Avantages de la diversité

249. Les dirigeants d'associations peuvent donc compenser les faiblesses propres à un domaine par des efforts exceptionnels dans un autre. Il en résulte fréquemment une amélioration quant à l'essentiel, et aussi des effets indirects, notamment un climat de confiance qui permette de s'attaquer aux secteurs plus résistants où d'importantes réformes s'imposeraient. L'adoption progressive de nouvelles orientations et méthodes et le risque d'une réorganisation générale prématurée présentent des avantages certains. Le dirigeant averti en profitera pour apporter de très utiles améliorations dans les domaines de moindre résistance.

Inconvénients des réformes partielles

250. Cette attitude n'est pas exempte d'inconvénients : elle incline à reporter indéfiniment les réformes difficiles en d'autres domaines aussi importants. Cette tentation est d'autant plus grande que très souvent les tensions entre membres anglophones et francophones se manifestent d'abord et le plus violemment dans deux domaines bien définis : les communications internes et la représentation au sein des organes de direction. Ces griefs sont fondés sans aucun doute et, chose plus grave encore, ils peuvent être des signes d'une difficulté plus profonde reliée à la structure, aux objectifs et à certaines activités de l'association. Les solutions fragmentaires, conçues pour satisfaire aux récriminations les plus tapageuses, ne sont souvent que des palliatifs et ne vont pas à la source du mal.

251. Les réformes ne doivent pas se limiter à de simples accommodements, mais tendre à instaurer une véritable égalité des chances entre les deux groupes linguistiques. Si l'association commune ne parvient pas à répondre à cette exigence, il faudra que les francophones se résignent à leur infériorité ou qu'ils partent pour créer une association unilingue. Mais, si elle se produit, la séparation affaiblira peut-être les deux groupes.

Prix de la séparation

252. Au sein d'une association commune, répondre aux besoins des deux groupes linguistiques pose une difficulté réelle que les membres peuvent être tentés d'éluder ou de résoudre par la scission en deux associations distinctes. Anglophones comme francophones peuvent voir là une solution simple et séduisante, et il est concevable qu'elle soit effectivement la meilleure dans certaines circonstances. Mais lorsque la séparation aboutit à une absence totale de contacts entre les deux groupes linguistiques, cette solution est coûteuse, même si ni l'un ni l'autre n'en ont toujours conscience, et elle appauvrit le pays tout entier. Au contraire, maintenir des liens étroits entre les deux groupes culturels créerait chez l'un et l'autre le sentiment d'avoir beaucoup en commun. Partageant intérêts et difficultés, ils se rejoindraient jusque dans leur identité.

253. Dans notre rapport préliminaire et les divers livres de notre rapport final, un point de vue revient à maintes reprises. Il faut accepter « comme nécessaire à la survivance du Canada, une association réelle comme il n'en peut exister qu'entre partenaires égaux¹ ». Une association réelle exige que les groupes aient des contacts, qu'ils entreprennent certaines tâches ensemble, et s'influencent réciproquement. Cette interaction personnelle et culturelle est riche de promesses.

254. Les contacts entre personnes de cultures différentes ont eu pour effet de libérer des énergies et des ressources qui ont enrichi l'humanité. En régime d'égalité, l'interaction des groupes culturels est généralement fructueuse. Dans des conditions favorables, les deux groupes s'ouvrent mutuellement à leur façon de concevoir et de se représenter le milieu et éclairent de leurs traditions culturelles respectives les questions d'intérêt commun. Pour expliquer leurs points de vue et leurs actes, ils sont amenés à s'interroger sur eux-mêmes et ainsi à se mieux comprendre. De plus, l'émulation les pousse à de plus grands efforts. Séparés, les groupes seraient moins enclins à des initiatives originales.

L'interaction des groupes est enrichissante

255. Au Canada, les deux principaux groupes linguistiques étudient actuellement les moyens qui leur permettraient de bénéficier le plus possible d'une participation commune aux affaires du pays, en offrant à chacun des chances égales de se développer pleinement. Les problèmes que pose le fonctionnement des associations volontaires se prêtent à un parallèle avec ceux de la vie politique. La façon dont les associations volontaires cherchent à établir une interaction créatrice entre les deux communautés a des répercussions considérables, en raison de leur valeur d'exemple et de l'influence que ces associations exercent sur leurs membres, le grand public, et notamment les hommes politiques. En outre, les accommodements entre les deux groupes linguistiques dans les secteurs public et privé en seront sûrement touchés.

256. Si dans les associations volontaires, les entreprises, les activités culturelles, on se retranche de part et d'autre, la collaboration politique sera difficile, sinon impossible. L'éclatement généralisé des associations communes et la multiplication des associations unilingues distinctes risquent d'aboutir, à moins d'efforts sérieux pour maintenir des contacts étroits, à un éloignement de plus en plus accusé des deux groupes. La collaboration politique est généralement plus facile si, dans les autres domaines, il existe un entrelacement de liens multiples. Justement, les associations volontaires, en favorisant l'interaction des deux groupes culturels dans les loisirs, la profession, la formation et autres activités, contribuent à l'élaboration de solutions politiques.

Risques d'un éloignement trop accusé

1. *Rapport préliminaire de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme*, § 135.

257. Les associations volontaires sont à caractère privé. Or, dans un pays attaché à la liberté, il importe qu'elles puissent agir sans l'intervention de l'État, sauf quand leurs activités ont des incidences publiques ou lorsqu'elles remplissent certaines fonctions au nom de l'État, telle la délivrance de brevets permettant d'exercer une profession. Pour cette raison, et parce qu'elles sont très nombreuses et diversifiées, nous n'avons pas formulé de recommandations, contrairement à la pratique suivie pour les autres livres du rapport. À notre avis, une attention minutieuse aux différentes questions que nous avons soulevées et aux exemples que nous avons présentés contribuera à sensibiliser les membres des associations volontaires aux facteurs linguistiques et culturels de la participation, aidera à définir les problèmes et à trouver des solutions. À cet égard, les généralisations seraient présomptueuses.

258. Certains constateront peut-être que les buts de leur association, énoncés dans les statuts, reflètent les préoccupations des anglophones d'une autre époque. On ne pourrait vraiment envisager aujourd'hui de faire adopter ces buts par les francophones. Ou encore, on s'avisera soudain que les membres francophones participent rarement à l'élaboration du programme de leur association et que celui-ci ne saurait répondre à leurs aspirations. Enfin, on prend conscience du rôle considérable des cadres permanents.

259. Dans beaucoup d'associations, les rapports entre anglophones et francophones pourraient être améliorés. Nous avons traité de ces questions, ainsi que des moyens mis en œuvre par des associations pour régler les difficultés à cet égard.

260. Toute association désireuse d'amener les Canadiens à prendre conscience et à tirer parti de la dualité culturelle de leur pays doit en accepter certaines conditions fondamentales. En premier lieu, les associations volontaires doivent être sensibles à la réalité culturelle et aux conséquences de leur activité sur les rapports entre les deux groupes linguistiques. Il conviendrait que les dirigeants révisent périodiquement leurs pratiques et leur programme du point de vue culturel, ce que l'on pourrait appeler le critérium des rapports culturels. Dans le livre II de notre rapport, nous écrivions ce qui suit à ce sujet : « Il s'agit [...] de rendre les Canadiens si conscients de la dualité culturelle que l'égalité culturelle soit l'une des données de tout problème » (§ 803).

261. En deuxième lieu, les associations volontaires devraient faire de l'égalité des deux langues officielles un principe fondamental. L'inaptitude de nombre d'associations communes à employer le français dans leur administration et leurs activités a constitué un obstacle majeur à l'égalité de participation. Ces dernières années, certaines associations se sont attaquées à ce problème. Pour que les deux groupes puissent communiquer d'une manière satisfaisante, il faut un bon service de

traduction, des dirigeants et un personnel bilingues, l'interprétation simultanée. Cette dernière, en raison de tous les inconvénients qu'elle comporte, est encore peu utilisée. Elle faciliterait pourtant la communication dans les conférences et les congrès, si des locaux équipés étaient mis à la disposition des grandes associations nationales, ou si on pouvait louer du matériel portatif à un prix raisonnable. Les associations auraient avantage à étudier cette possibilité avec la Direction de la citoyenneté du Secrétariat d'État, qui les aide déjà à promouvoir la compréhension entre les groupes culturels. Il est probable en outre que les autorités provinciales y contribueraient elles aussi. Les gouvernements se sont montrés conscients de l'importance des associations volontaires en leur fournissant certains moyens d'une action plus efficace. D'autres ministères fédéraux et les gouvernements de toutes les provinces contribuent aussi à divers programmes des associations. Une aide accrue en ce domaine nous paraît souhaitable et conforme aux intérêts du Canada.

262. En outre, pour assurer l'égalité des chances dans les associations communes, il est trois domaines auxquels il faut accorder une attention vigilante : les décisions, la représentation et les communications. Nous avons examiné, dans les pages qui précèdent, les différents moyens d'améliorer la situation dans ces secteurs.

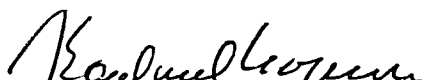
263. En ce qui touche plus particulièrement les associations parallèles, nous tenons à souligner qu'il importe au plus haut point de maintenir des liens entre elles. Il arrive que la minorité francophone décide à juste titre de créer une association distincte. Si c'est parfois une façon de mieux servir ses membres, il y a par contre danger d'isolement pour les deux associations parallèles. Sans liens entre les deux groupes, il y aura risque d'appauvrissement : les associations ne profiteraient pas mutuellement de leurs initiatives heureuses et le Canada ne tirerait pas parti de la mise en commun de leur expérience et de leurs aspirations. S'il est vrai que de nos jours les structures fortement intégrées font place à des formes d'organisation plus souples, encore faudrait-il qu'elles concilient un haut degré de décentralisation et une collaboration étroite entre les communautés culturelles. Celles-ci doivent relever ensemble les défis communs et s'efforcer de concevoir des objectifs et des modes d'action propres à enrichir chacune d'elles.


264. Finalement, il appartient à chaque association de décider des moyens propres à assurer de bons rapports entre les deux groupes culturels. Il n'existe pas en la matière de solution générale. Les changements que nous estimons nécessaires à la réalisation de l'égalité exigeront de l'ingéniosité, de la souplesse et un effort soutenu. Aucun moyen n'assure le succès et seule l'expérimentation peut en révéler la

valeur. Les membres d'associations devraient donc faire preuve d'imagination et d'esprit créateur et savoir au besoin se détacher des usages établis.

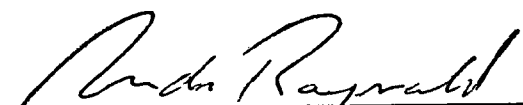
265. Les changements proposés nécessiteront sûrement une réorganisation complète d'un bon nombre d'associations volontaires. Cette réforme est indispensable à l'amélioration des rapports entre les deux groupes culturels, mais elle suppose une profonde motivation. Or celle-ci ne saurait se fonder uniquement sur de bonnes dispositions. La volonté de réforme doit se nourrir d'une conviction à la fois rationnelle et affective de sa nécessité. Les associations volontaires ont un rôle essentiel à jouer comme agents d'évolution et comme témoins de la volonté d'une vie commune chez les Canadiens.

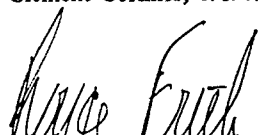
NOUS SOUMETTONS RESPECTUEUSEMENT LE TOUT
À L'ATTENTION DE VOTRE EXCELLENCE,

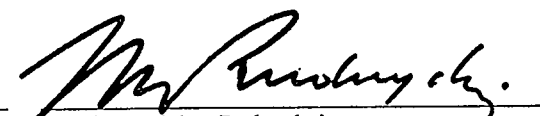

Jean-Louis Gagnon —


A. Davidson Dunton

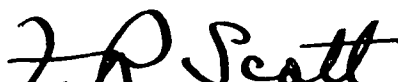

Clément Cormier, c. s. c.



André Raynauld


Royce Frith



Jaroslav Bohdan Rudnyckyj



Paul Lacoste

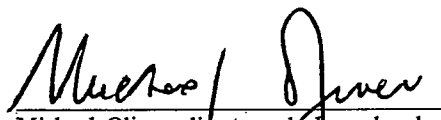

F. R. Scott

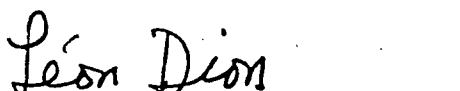

M^{me} Stanley Laing


Paul Wyczynski


Peter C. Findlay, secrétaire conjoint


Gilles Lalonde, secrétaire conjoint


Michael Oliver, directeur de la recherche


Léon Dion, conseiller spécial à la recherche

le 14 février 1970

C. P. 1963-1106

Copie certifiée conforme au procès-verbal d'une réunion du Comité du Conseil privé, approuvé par Son Excellence le Gouverneur général le 19 juillet 1963.

Sur avis conforme du très honorable M. L. B. Pearson, Premier ministre, le Comité du Conseil privé recommande que

M. André Laurendeau¹, Montréal, P. Q.,
M. Davidson Dunton, Ottawa, Ont.,
Le Révérend Père Clément Cormier, Moncton, N.-B.,
M^e Royce Frith, Toronto, Ont.,
M. Jean-Louis Gagnon, Montréal, P. Q.,
M^{me} Stanley Laing, Calgary, Alb.,
M. Jean Marchand², Québec, P. Q.,
M. Jaroslav Bohdan Rudnycky, Winnipeg, Man.,
M^e Frank Scott, Montréal, P. Q.,
M. Paul Wyczynski, Ottawa, Ont.,

soient nommés Commissaires en vertu de la Partie I de la Loi sur les enquêtes pour faire enquête et rapport sur l'état présent du bilinguisme et du biculturalisme au Canada et recommander les mesures à prendre pour que la Confédération canadienne se développe d'après le principe de l'égalité entre les deux peuples qui l'ont fondée, compte tenu de l'apport des autres groupes ethniques à l'enrichissement culturel du Canada, ainsi que les mesures à prendre pour sauvegarder cet apport ; en particulier,

1. André Laurendeau est décédé le premier juin 1968. Le 8 octobre de la même année, M. Jean-Louis Gagnon était nommé président conjoint, et M. André Raynauld, commissaire.

2. La démission de M. Jean Marchand fut acceptée le 21 septembre 1965. Le 22 novembre suivant, M^e Paul Lacoste, l'un des secrétaires conjoints de la Commission, était nommé commissaire, à la place de M. Marchand. M. Gilles Lalande, professeur à l'Université de Montréal, devenait secrétaire conjoint de la Commission, le premier mai 1966.

1. faire rapport sur l'état et la pratique du bilinguisme dans tous les services et institutions de l'administration fédérale — y compris les sociétés de la Couronne — ainsi que dans leurs contacts avec le public, et présenter des recommandations de nature à assurer le caractère bilingue et fondamentalement biculturel de l'administration fédérale ;
2. faire rapport sur le rôle dévolu aux institutions, tant publiques que privées, y compris les grands organes de communication, en vue de favoriser le bilinguisme, de meilleures relations culturelles ainsi qu'une compréhension plus répandue du caractère fondamentalement biculturel de notre pays et de l'apport subséquent des autres cultures ; présenter des recommandations en vue d'intensifier ce rôle ; et
3. discuter avec les gouvernements provinciaux, compte tenu de ce que la compétence constitutionnelle en matière d'éducation est conférée aux provinces, les occasions qui sont données aux Canadiens d'apprendre le français et l'anglais et présenter des recommandations sur les moyens à prendre pour permettre aux Canadiens de devenir bilingues.

Le Comité recommande de plus

- a) que les Commissaires soient autorisés à exercer tous les pouvoirs que leur confère l'article 11 de la Loi sur les enquêtes et qu'ils reçoivent dans toute la mesure possible, l'aide des ministères, départements et organismes du gouvernement ;
- b) que les Commissaires adoptent la procédure et les méthodes qu'ils peuvent au besoin juger utiles pour la poursuite régulière de l'enquête et siègent aux dates et endroits qu'ils pourront décider à l'occasion ;
- c) que les Commissaires soient autorisés à retenir au besoin les services d'avocats, de personnel et de conseillers techniques à des taux de rémunération et de remboursement sujets à l'approbation du Conseil du Trésor ;
- d) que les Commissaires fassent rapport au Gouverneur en conseil avec toute diligence raisonnable, et déposent au bureau de l'Archiviste fédéral les documents et registres de la Commission aussitôt qu'il sera raisonnablement possible après la conclusion de l'enquête ;
- e) que MM. André Laurendeau et Davidson Dunton soient présidents conjoints de la Commission et que M. André Laurendeau en soit l'administrateur en chef.

Le Greffier du Conseil privé,
R. G. ROBERTSON.

Pour illustrer de façon concrète la possibilité pour les Canadiens français et les Canadiens anglais de se comprendre et de s'accepter mutuellement lorsqu'ils peuvent se rencontrer dans une atmosphère sereine et se parler franchement et directement (sans l'intermédiaire des journaux ou des partis politiques par exemple), nous mentionnons ici brièvement les péripéties de rencontres entre notre Conseil d'administration et celui de la Chambre de Commerce provinciale de l'Ontario. Il s'agissait ici d'un précédent dans l'histoire de nos deux mouvements.

Ressentant que la vague séparatiste au Québec, certaines politiques d'achat d'agences du gouvernement provincial et l'expression de diverses opinions par des hommes politiques canadiens-français étaient souvent mal interprétées et parfois mal comprises dans les milieux d'affaires de l'Ontario, notre Chambre de Commerce prit l'initiative, vers la fin de 1963, d'organiser une rencontre au niveau indiqué ci-dessus.

Cette suggestion reçut tout d'abord un accueil chaleureux de la part de la Chambre ontarienne et la première rencontre eut lieu à Toronto, le 21 janvier 1964. Elle fut des plus cordiales quoique très franche mais pru-

dente. Notre président, dans un discours clôturant l'assemblée, exposa avec vigueur et logique la position du Québec. Ses déclarations furent accueillies avec une grande ouverture d'esprit par nos confrères.

À la suite de ce premier contact, un Comité conjoint de quatre membres de part et d'autre fut formé et siégea pour étudier les différents sujets soulevés au cours de la première rencontre et notamment : les objectifs économiques du Québec, les politiques d'achat adoptées par notre gouvernement provincial et diverses politiques de notre mouvement dans les domaines des échanges commerciaux et du bilinguisme.

De part et d'autre, il semble que tous furent étonnés de constater comment il était facile de s'entendre sur ces divers points lorsqu'on s'asseyait autour d'une table pour en discuter en toute franchise et honnêteté et sans en aucune façon trahir les intérêts ou les opinions de chacun des groupes représentés.

Puis ce fut une deuxième rencontre de nos Conseils d'administration à Montréal en mars 1964. Comme à Toronto, le groupe réuni comprenait environ cent personnes avec une représentation à peu près égale de chaque Chambre. Il s'agissait d'hommes d'affaires

1. Extrait du mémoire présenté à la Commission par la Chambre de commerce de la province de Québec.

venant de tous les coins de chacune des provinces. Les résultats des délibérations du Comité conjoint furent soumises, discutées puis acceptées à l'unanimité.

D'aucuns pourront prétendre qu'en acceptant nos points de vue, nos confrères ontariens n'ont fait que plier l'échine sans conviction. Tel n'est pas notre avis. À preuve, lors de l'assemblée annuelle de la Chambre de l'Ontario qui suivit, en mai 1964, une résolution fut adoptée par l'assemblée générale, et sans que nous l'ayons demandée ni même suggérée, cette résolution unanime non seulement reconnaissait les objectifs économiques du Québec, mais, dans le texte original de la résolution : « Promised full support for whatever measures that changing times and historical transition may prescribe for the continuation of this great union and to this end will subscribe to and foster whatever constitutional, economic and social evolutions that may prove to be necessary to achieve this paramount goal. »

La Chambre de l'Ontario recommandait de plus : « That the provincial government adopt a long-range policy so as to :

a) train sufficient qualified teachers to provide instruction in at least conversational

French to every elementary school student in Ontario ;

b) make the teaching of oral French compulsory for the elementary grades when sufficient teachers are available ;

c) in the interim period, encourage and assist the development by local boards of sound oral French programmes in elementary grades. »

Ces résolutions devenaient ainsi de nouvelles politiques d'action de la Chambre de l'Ontario et quiconque connaît les rouages de notre mouvement sait ce que ces termes impliquent d'engagement et de sérieux.

Le Comité existe encore, se réunira bientôt pour discuter d'autres sujets litigieux entre nos deux provinces et d'autres rencontres sont prévues au niveau de nos Conseils d'administration respectifs. Nous songeons même présentement à étendre cette formule à d'autres provinces.

Nous estimons qu'il s'agit d'expériences humaines très concluantes et indicatives de façons de procéder qui pourraient avec avantage être répétées ailleurs à condition qu'on s'y engage avec la bonne attitude.

16. ... Il fallait donc donner suite au désir des Canadiens d'expression française de prendre part à *toute l'activité* du Conseil, celle d'ordre général et spécialisé ; il fallait aussi trouver un moyen qui favoriserait la rencontre entre eux, s'ils en sentaient le besoin, et qui leur permettrait, à la même occasion, de se dégager des secteurs spécialisés, pour se situer dans le contexte global des politiques du Conseil et susciter une expression d'opinion inspirée de l'intérêt général du groupe français du C. C. B. E. Après une étude, le mode adopté fut celui de la Commission française, corps à fonction de consultation et d'exécution où l'élément d'expression française de chaque secteur du Conseil, y compris le Bureau des gouverneurs, se trouvait représenté.

Cette nouvelle optique comportait de multiples avantages. D'une part, elle ne s'écarterait pas trop radicalement de la structure du passé et donnait au groupe français un rôle beaucoup plus précis dans la politique du Conseil. Elle favorisait aussi la consultation des Canadiens d'expression française entre eux et contrebalançait dans une certaine mesure les hésitations qui pouvaient résulter de la dispersion d'efforts dans plusieurs secteurs.

17. Il serait utile peut-être d'illustrer concrètement le rôle de la Commission. Elle a été d'abord appelée à conseiller à diverses reprises le Bureau des gouverneurs et les divisions. Des journées d'étude tenues sous ses auspices ont véhiculé la pensée du Conseil vers l'élément canadien-français et vice versa. Elle a exprimé le point de vue des membres d'expression française du C. C. B. E. sur des prises de position, a aidé à les faire connaître et a collaboré aux interventions officielles qui s'en sont suivies. Elle a avisé le Conseil de la nécessité de chefs de service bilingues tant pour les services généraux que pour les services spécialisés et a secondé la recherche de candidats compétents. Elle a prêté son concours pour obtenir de l'appui financier de source canadienne-française et pour recruter des membres. La décennie de 1950 devait être particulièrement active et ses principales réalisations à cette époque sont soulignées ci-dessous.

18. 1950-1959

En 1951, le Conseil songeait sérieusement à déménager son siège social à Toronto. Divers motifs l'engageaient à prendre cette décision :

1. Extrait du mémoire présenté à la Commission par le Conseil canadien du bien-être.

les bénévoles, les administrateurs, les universitaires auxquels son personnel avait souvent recours, habitaient cette ville en grand nombre et les frais et le temps des déplacements de part et d'autre seraient moindres, croyait-on. La Commission française, consultée, a déconseillé ce changement, au nom de l'unité nationale et des efforts passés du C. C. B. E. pour amener une meilleure collaboration entre Canadiens d'expression française et d'expression anglaise, au nom aussi des efforts tentés pour l'avancement des services sociaux et des lois de bien-être social ; le Conseil, a-t-elle dit, se devait de continuer d'avoir son siège à Ottawa. Elle a ajouté que si l'entourage d'une grande ville était nécessaire à la poursuite de son œuvre, le Conseil devrait préférer Montréal à Toronto. Et le Conseil est demeuré à Ottawa ! Ce fut là une sage décision que le temps devait confirmer.

En 1953, constatant que seul le nom anglais du Conseil avait une reconnaissance officielle, la Commission est intervenue et a obtenu que le nom français ait cette même reconnaissance dans les statuts du Conseil.

19. La Commission n'est pas sans se préoccuper de la représentation d'expression française au Bureau des gouverneurs et y propose des candidats chaque année. Ceux-ci se recrutent en majorité chez les professionnels, les hommes d'affaires et les membres des conseils d'administration des œuvres locales et régionales. Les candidats des grandes villes et des centres moyens y sont plus nombreux que ceux des régions rurales.

20. La Commission a étudié tout au cours des années tous les mémoires importants du Conseil qui ont porté sur diverses questions, par exemple, l'aide aux invalides, l'assistance publique, la peine capitale, les services de santé, les loteries, le chômage, la sécurité sociale, les droits de l'homme, la fiscalité et le bien-être, et la Caisse nationale de retraite. La Commission a émis son avis après avoir consulté non seulement ses propres membres mais aussi des spécialistes d'expression fran-

çaise de la question en cause. Le même mode de consultation s'est répété dans le cas d'avis demandés par les divisions du Conseil.

La Commission s'est toujours intéressée aux questions concernant la structure du C. C. B. E. et l'étude « Fonction et Organisation » (étude terminée en 1954-1955 et portant sur les fins, la structure interne et externe de la gestion du C. C. B. E.) lui a permis de préciser ses relations avec les différents secteurs du Conseil. Le rôle de la Commission est, somme toute, assez délicat. Elle est un éclaireur et un conseiller et, le cas échéant, elle prend certaines initiatives. À la différence du comité national d'une division, elle ne construit pas son propre service, mais travaille à l'affermissement des autres sections du Conseil.

21. Ce sont les diverses sessions d'études organisées par la Commission qui ont peut-être attiré le plus l'attention du grand public canadien-français sur le Conseil canadien du Bien-être. Ces sessions, pensées et organisées en fonction du programme du Conseil, tenaient aussi compte des préoccupations et nécessités du milieu canadien-français. On pourrait citer, par exemple, celle qui a porté sur le foyer nourricier (1954). Plusieurs années auparavant, le Conseil avait lancé en milieu canadien-français l'idée du foyer nourricier comme mode de placement pour l'enfant sans foyer. On peut deviner que dans un milieu où le mode prédominant de placement de l'enfance était l'institution, cette idée a fait choc et a amené un débat assez vif. Avec le temps, les esprits se sont apaisés et le bien-fondé de la position du Conseil a été compris. Lors de la session d'étude de 1954, le débat entre les tenants des opinions rivales prit fin et s'appuya sur un usage rationnel des deux modes de placement.

Au cours d'autres sessions, c'est le Conseil même qui bénéficia de la confrontation des deux cultures. Cette influence se fit sentir particulièrement lors de la session sur l'assistance publique, prélude à une prise de position officielle du C. C. B. E. sur ce sujet. L'accent du milieu canadien-français sur la famille

suscita des modifications heureuses dans l'exposé du Conseil.

22. 1960-1964

Avec le temps les divers secteurs du Conseil compteront une participation d'expression française de plus en plus prononcée et le rôle de la Commission, surtout son aspect exécutif, deviendra moins nécessaire. Cette participation d'expression française aux secteurs fonctionnels (e.g. vieillissement, famille et enfance) se verra surtout à l'accroissement des travaux de traduction et aux demandes de réunions bilingues, tant pour les assises générales du Conseil que pour les rencontres de secteurs.

23. Une étude se poursuivra sur le rôle de la Commission. Il sera décidé d'accentuer son rôle de « conseiller et d'éclaireur » à l'intérieur du C. C. B. E. Sa structure un peu lourde (65 membres) sera simplifiée. Alors qu'auparavant, elle comptait tous les représentants français du Bureau des gouverneurs et des comités nationaux, elle se composera désormais d'un seul représentant de chacune des divisions (chargé de la liaison entre les deux structures), de trois représentants du Bureau des gouverneurs et des présidents des sous-comités rattachés à la Commission elle-même, soit au total, dix-huit membres.

24. La Commission jugera alors que sa tâche la plus urgente est de consacrer définitivement le caractère bilingue et biculturel du Conseil en suscitant une prise de position officielle du Bureau des gouverneurs à cet égard. Elle préparera un exposé qui sera ensuite confié à un comité mixte, puis présenté au Bureau des gouverneurs qui y donnera son accord le 18 octobre 1963. Le Comité exécutif sera par la suite chargé de préciser la mise à exécution des principes du mémoire le quel engage le C. C. B. E. à une politique intégrale de bilin-

guisme et de biculturalisme. Ainsi, des mesures seront prises pour améliorer la connaissance du français chez le personnel de langue anglaise, pour donner une présentation bilingue plus accentuée que par le passé aux instruments de communication officielle (papier en-tête, formulaires, etc.). La recherche du personnel d'expression française et bilingue pour certains postes vacants s'intensifiera aussi.

25. En résumé, la Commission française a été pour le Conseil un agent nécessaire qui l'a aidé à diriger ses efforts en milieu canadien d'expression française et lui a attiré sa collaboration. Ce faisant, le Conseil s'est trouvé habilité à rendre service aux deux principaux groupes linguistiques du Canada, compte tenu de leurs divergences et de leurs différences. Est-ce à dire que cette tâche s'est poursuivie sans heurts ni difficultés? Non pas. D'aucuns ont quelquefois jugé que la Commission retardait et mettait obstacle à certains projets ou encore poussait le Conseil vers des solutions de compromis. D'autres y ont vu un instrument utile qui donnait à toute l'activité du Conseil une optique véritablement canadienne. Quoi qu'il en soit, le Conseil a toujours poursuivi de propos délibéré sa politique d'intégration du bilinguisme et du biculturalisme dans ses propres murs en dépit des difficultés qui s'y rattachaient. Ces problèmes doivent cependant être abordés avec objectivité, car malgré la bonne volonté générale de l'élément anglais, subsistent encore des incompréhensions, des inadvertances et quelquefois même de l'indifférence. Ces lacunes contribuent parfois à créer chez quelques membres du groupe d'expression française du Conseil un sentiment de « non appartenance » qui les frustre. Pour le moment, la Commission française contribue à atténuer ces difficultés et à faire le pont entre les deux éléments.

§ 67, p. 147

A COMMISSIONNER — Apparently you give us an example of an organization that operates right across Canada in a fairly unified way and yet which has strong roots in the province of Quebec with French-speaking members, and you have been able to maintain the sense of a single association on a kind of federal principal [...] To what would you attribute the hitherto success of your association ?

THE PRESIDENT — I would say partly because in dealing with professional problems you meet on common ground. You may have differences of background, of regions, of occupation, but when you come to a professional problem, I would not for a moment say there is only one solution, but nevertheless the scope of the solution is narrowed to the professional field and so you have a great deal of easy conversation one way and another.

§ 71, p. 148

Officers and staff in Ontario are practically unanimous that political action should be the main function of a union after collective bargaining, and that education (including political education) should come next. In Canadian Labour Congress-affiliated unions in Quebec, education, (including political education) ranks first.

§ 99, p. 158

MR. MELANSON — We have had a great many difficulties [...] in finding people who are competent in both

traditions and techniques of the theatre to adjudicate our Festivals...

Two months ago I asked one person in French theatre if he would be interested in judging one of our competitions and he said, « I would very much like to [...] I feel I speak English very well, but I am not bicultural enough. »

§ 105, p. 160

For example, when you call our office the operator answers, « Canadian Welfare Council », and she goes on, « Le Conseil Canadien du Bien-Être ».

A demon efficiency expert would tell you that this is nonsense.

Our bilingual letterheads are bulky.

We have our national conventions where over a thousand or fifteen hundred people come and we provide simultaneous translation. In Hamilton we watched and checked that there were four people out of a thousand using the simultaneous translation...

So it goes on and on ; and, as I say, unless you are basically convinced that one culture has something to offer the other and that it is a two-way street, and that by practising this both cultures in the long run will come out richer and better for it — unless you are convinced of this then administering a bilingual and bicultural organization doesn't make much sense.

§ 172, p. 185

In our judgment, it is only a question of time when it will be unanimously agreed it is to the interests of both English-speaking and French-speaking co-

operators of Canada there should be also organic union to serve their mutual interest.

§ 172, p. 185

Two national organizations which can join hands as these did in Quebec, which can appear together before Parliament, which can find a common home in the International Co-operative Alliance, have little more to gain from structural unity. Indeed such an attempt at tidiness might create procedural problems that would undo much that has been achieved.

§ 186, p. 190

Plans are already afoot for the two organizations to come closer together. We have just entered into a partnership from the point of view of a new home which will house both organizations in the same

building. We are also talking from the point of view of combining several of our services and I think in the future there will be a growing together and my hope is that — this is just a purely personal hope and dream — the day will come when there will not be two organizations but one.

§ 233, p. 207

It is possible that complete bilingualism in publication could frustrate the ideal of profitable dialogue between the two cultures [...] It would, at least, confirm the inveterate reader in one language in his feeling that only one was necessary. Perhaps, for certain publications it would be better to print articles in English *or* French with — at the most — a résumé or digest in the other language. This would at least provide some incentive to bilingualism.

Livre V La capitale fédérale

Chapitre premier Introduction 3

- A Importance des capitales 3**
 - Rôle de la capitale 3
 - Symbole du pays 3
 - Centre législatif et administratif 4
 - Emplacement 4
 - Choix d'une capitale et tiraillements politiques 4
 - Divers types de solutions 4
- B Notre intérêt pour la question de la capitale 5**
 - Les préoccupations du public 5
 - Effets de l'image anglophone de la capitale 6
- C Capitales d'États bilingues 7**
 - Bruxelles 7
 - Helsinki 9
 - Berne 10
 - Pretoria et Le Cap 11
- D Au Canada 12**
 - L'union du Haut et du Bas-Canada 12
 - Ottawa, capitale du Canada-Uni 13
 - Ottawa, capitale fédérale 15
 - Changement de compétence 15
 - La situation géographique de la capitale et son importance 15

Chapitre II Présences fédérale, provinciale et municipale 17

- A Définition de la région de la capitale 17**
 - La capitale, au sens juridique et constitutionnel 17
 - La zone métropolitaine de recensement 18
 - La Région de la capitale nationale 18
- B Compétence et présence du gouvernement fédéral dans la région de la capitale 19**
 - La compétence fédérale 19
 - La présence fédérale 20
 - Distinction entre compétence et présence 21
 - Historique de la présence fédérale 22

- C Rapports entre les présences fédérale, provinciale et municipale 23
 - Prédominance provinciale et municipale 23
 - Les politiques linguistiques provinciales 24
 - Les usages des municipalités en matière de langue 24
 - Autres secteurs d'intérêt 25
 - Conséquences sur les attitudes de la population 25
 - Résumé 27

Chapitre III Le principe d'égalité 29

- A Introduction 29
 - Effets des divers cadres 29
 - Le principe général 29
 - Régimes linguistiques 30
 - Au palier fédéral 30
 - Au palier provincial 30
 - Aux paliers municipal et régional 30
 - Certaines difficultés subsisteraient 30
 - Le cas particulier de la capitale fédérale 31
- B Situation linguistique dans la région de la capitale 32
 - Les langues dans la région de la capitale 32
 - Facteurs socio-économiques 33
 - Configuration domiciliaire 34
 - Bilinguisme 35
 - La situation linguistique et le principe d'égalité 36
- C Principe d'égalité et région de la capitale 36
 - Malaise des francophones dans la capitale 36
 - Les services 36
 - Concurrence avec d'autres villes 39
 - Place du bilinguisme individuel 39
 - Rôle du secteur public 40
 - Recommandation n° 1 40

Chapitre IV Le rôle du gouvernement fédéral 41

- A Voies par lesquelles se manifeste la présence fédérale 41
 - La Commission de la capitale nationale 42
 - Situation difficile pour promouvoir le régime d'égalité 42
 - Le ministère des Travaux publics 43
 - Lacunes de la politique linguistique 44
 - Situation des immeubles 44
 - Le gouvernement fédéral, contribuable 45

Déséquilibre entre les secteurs ontarien et québécois	46
Absence de représentation fédérale	47
Situation des organismes à vocation culturelle	47
Autres organismes fédéraux	48
Transports	48
Gendarmerie royale	48
Résumé	49

B	Pour une politique fédérale plus positive	49
	Notre point de vue	50
	Compétence	50
	Nécessité d'un symbolisme différent	50
	Valeur de l'exemple	51
	Une solution inadmissible : la double capitale	51
	Répartition des groupes en matière d'habitation	52
	Nécessité d'une participation fédérale	52
	Présences provinciales et municipales	53
	Recommandation n° 2	53

Chapitre V Propositions concernant la région de la capitale 55

A	Introduction	55
	Réforme des attitudes et des institutions	56
	Premières mesures	56
	Un territoire pour la capitale fédérale	56
	Un organisme tripartite	57
B	Plan d'action pour la région de la capitale fédérale	57
1	Services gouvernementaux	57
a.	L'image du gouvernement fédéral	57
	Panneaux et inscriptions	58
	Recommandation n° 3	58
	Garçons d'ascenseur et commissionnaires	58
	Services téléphoniques	59
	Locaux pris à bail	59
	Recommandation n° 4	59
	Subventions pour des travaux publics	60
	Recommandation n° 5	60
	Priorité aux institutions les plus en vue	60
	Recommandation n° 6	61
b.	Les gouvernements provinciaux	61
	Recommandation n° 7	61

- c. Les administrations municipales et régionales 63
 - Les administrations municipales 63
 - L'égalité linguistique et les services municipaux 63
 - Rôle important d'Ottawa 64
 - Première étape 64
 - Seconde étape 65
 - Troisième étape 65
 - Recommandation n° 8 66
 - Les administrations régionales 66
 - Recommandation n° 9 67
 - Les conseils municipaux 67
- d. Les tribunaux 68
 - Recommandation n° 10 69
- 2 Éducation 69
 - Évolution sur le plan provincial 69
 - Autres problèmes 70
 - Le niveau local 70
 - Le secteur ontarien 70
 - Ressources des commissions scolaires d'Ottawa 71
 - Diplômes des enseignants 73
 - Équilibrer les revenus des commissions scolaires 74
 - Les écoles secondaires 74
 - Le secteur québécois 75
 - Financement 75
 - Rôle du gouvernement fédéral 75
 - Le droit de représentation 76
 - Recommandation, nos 11 et 12 77
 - La langue et la confession 79
 - Recommandation n° 13 80
 - L'enseignement après le secondaire 80
- 3 Communications de masse, activité culturelle, vie économique et services professionnels 81
 - Recommandation n° 14 81
 - Activité culturelle 81
 - Vie économique 82
 - Prédominance de l'anglais 82
 - Changements proposés 82
- 4 Disparités économiques dans la région de la capitale 83
 - Disparités entre les revenus moyens 84
 - Transports et communications 84
 - Recommandation n° 15 84
 - Les immeubles du gouvernement 85

	Recommandation n° 16	86
	Subventions et impôts versés par le gouvernement fédéral	86
	Conclusion	87
C	Coordination du programme par un organisme tripartite	87
	Recommandation n° 17	87
	Attributions de l'organisme tripartite	88
	Délimitation géographique	88
	Participation	89
	Financement	90
	Rôle de l'organisme tripartite	91
	Attributions	92
	Facteur d'évolution	92
	Autres considérations	93
D	Conclusion	93
	Recommandations	94
Appendice I	Mandat de la Commission	101
Appendice II	Note sur les attitudes du public	103
Appendice III	Régime institutionnel d'un « Territoire de la capitale fédérale »	107
A	Limites géographiques et intégrité territoriale de l'Ontario et du Québec	110
B	Institutions politiques du Territoire de la capitale	111
C	Garanties des droits fondamentaux	113
D	Développement régional	114
E	Régime financier approprié	115
F	Éducation	116
G	Systèmes juridiques et administration de la justice	118
H	Conclusion	119
Appendice IV	Citations anglaises traduites dans le texte du rapport	120

Livre VI **Les associations volontaires**

Introduction 125

Le champ de notre étude 126

Sources 126

Les associations à caractère ethnique sont exclues 127

Nos conclusions demeurent valides 128

Le principe de l'égalité dans les associations 128

Description et analyse 129

Chapitre premier **Les associations volontaires et la dualité canadienne 131****A** **Types d'associations et rôle des deux groupes 131**

Relations entre les deux objectifs 131

Harmonie ou égalité 131

Ce que nous entendons par « association volontaire » 132

B **Fonctions des associations volontaires dans la société 133**

Effectifs 133

Degré de participation et d'influence 134

La situation au Canada 134

Les associations volontaires dans la société moderne 135

Fonctions auprès des membres 135

Influence sur la société 136

L'opinion publique 136

Solution des différends 136

Influence politique 137

C **Les associations volontaires et les relations entre les groupes linguistiques 138**

Fonctions externes 138

Les fonctions internes, objet principal de notre étude 139

D **Attitudes devant l'existence de deux communautés linguistiques 139**

Le principe d'égalité et la survie des associations 139

Les conséquences de l'inégalité 140

Les conséquences d'une position d'infériorité 140

Besoins différents selon les individus et les groupes 140

Résumé 141

E **Facteurs négatifs et facteurs positifs 141**

Optique générale 141

Rapport numérique	141
Le cadre nord-américain	141
Origine des associations volontaires	142
La situation politique du pays	142
Prix et avantages de l'appartenance à une association	143
Les objectifs d'une association volontaire	144
Les divers aspects de notre recherche	144

Chapitre II

Objectifs 145

A	Classification des associations volontaires	145
	L'orientation des associations volontaires	145
	Associations au service de leurs membres	145
	Multiplicité des buts	146
B	Égalité des chances dans les différents types d'associations	146
	Les associations à but récréatif	146
	Les associations à but utilitaire	147
	Les associations « projectives »	147
	Les associations à but éducatif	147
C	Buts divergents	148
	Points de vue anglophones et francophones	148
	Exemples	148
	Les divergences de but peuvent passer inaperçues	149
D	Disparités dans l'ordre des objectifs	150
E	Le danger des stéréotypes	151
	Idéalisation et caricatures	151
F	Objectifs des associations ayant des liens avec l'étranger	152
	Objectifs rattachés aux conceptions de la société et du pays	152
G	L'unité canadienne conçue comme objectif	153
	Dangers inhérents aux objectifs peu appropriés	153
	Reflet de la situation politique	154

Chapitre III

Activités des associations 155

A	Critères de sélection	155
1	Double objet de l'étude : l'individu et l'association	155
2	Activités d'ordre général	155
	Quelques précisions	155

- 3 Les obstacles à une participation égale 156
 - La barrière linguistique 156
 - Le sentiment d'être étranger et minoritaire 157
- B Participation et principales catégories d'activités 157
 - 1 Participation et information 157
 - Présentation de l'information 158
 - La langue, véhicule de la culture 158
 - 2 Participation et formation 159
 - Difficultés à surmonter 160
 - Géographie et disparités économiques 161
 - 3 Réunions et congrès 161
 - « Un jeu de nombres » 162
 - 4 Résolutions 163
 - Les résolutions marginales 163
 - 5 Les échanges 163
 - 6 Les rencontres sociales 164
 - 7 Participation et administration 164
 - 8 Activités spéciales des associations volontaires 165
- C L'importance de la coordination 165
 - Le rapport entre avantages et contributions 165
 - Nécessité d'une planification commune 166
 - D'où émanent les programmes 166
 - Coordination et communication 166
 - Résumé 167

Chapitre IV

Structures 169

- A Formes d'organisation 169
 - 1 Généralités 169
 - Statuts et pratiques internes 169
 - Les statuts 169
 - Rapports entre les associations et la constitution canadienne 170
 - 2 Deux types d'associations : communes et parallèles 171
 - Critère de classification des formes d'organisation 172
- B Les associations communes 172
 - 1 Avantages 172
 - Associations communes et buts utilitaires 173

- 2 Inconvénients 174
 - Sous-représentation des intérêts des francophones 175
 - Affectation des fonds 175
- 3 Moyens de remédier aux inconvénients 176
 - Variante de la forme unitaire 176
 - Associations groupant des organisations provinciales 177
 - Les deux minorités linguistiques officielles 177
 - Le cadre de la paroisse ou du diocèse 178
 - Une variante du « jeu des nombres » 178
 - Les dirigeants québécois représentent-ils tous les francophones? 179
 - Parallèle avec le monde politique 180
 - Différends internes créés par le changement 180
 - Nécessité de tenir compte des changements internes 181
 - Le cadre régional 181
- C Les associations parallèles 182
 - 1 Avantages 182
 - 2 Inconvénients 183
 - Opposition à la création d'associations communes 184
 - Situation des francophones dans les associations parallèles 185
 - Le ressac 186
 - Question de survivance pour les deux groupes 186
 - La structure est reliée aux objectifs 187
 - Le prix de la division 187
 - 3 Moyens de remédier aux inconvénients 188
 - Deux types d'associations parallèles : connexes et séparées 188
 - a. Le modèle connexe 188
 - Les comités mixtes 188
 - Contacts entre cadres permanents 189
 - b. Le modèle séparé 190
 - Possibilité d'une évolution « pacifique » du modèle séparé 190
 - Unité et uniformité ne sont pas synonymes 191
 - La séparation, remède utile 191
- D La représentation 192
 - 1 La représentation de la minorité linguistique officielle 192
 - Deux points de désaccord 192
 - Base de la représentation 192
 - Le choix des représentants 193
 - Influence du caractère du Canada 193
 - Représentation en fonction de cinq régions 193

	Représentation en fonction de deux communautés	194
	La double majorité	194
	Le « porte-parole du Québec »	194
	Conséquences de l'acculturation du « porte-parole du Québec »	195
	L'accommodement peut être coûteux et pénible	196
	Danger des palliatifs	196
	La représentation régionale	197
	La représentation des minorités de langue officielle	197
2	La représentation à l'étranger	197
	Deux cas difficiles	197
	Rapprochement avec le caractère du Canada	198
	Similitudes et différences entre la scène politique et le monde des associations	198

Chapitre V Communications 199

A	L'importance de la communication	199
B	L'équilibre prix-avantages	200
1	Prédominance de la langue anglaise	200
2	Prix d'ordre psychologique	200
3	Le rôle de traducteur et ses inconvénients	201
4	Le respect de la langue et de la culture	202
	Réactions provoquées par le « massacre » de la langue	202
	Problèmes inhérents à la traduction	203
	La langue moule le message qu'elle transmet	203
	« Pourquoi traduire ; tout le monde ici comprend l'anglais ! »	204
C	Moyens de résoudre les difficultés	204
1	Évaluation réaliste du prix du bilinguisme	204
2	Nécessité de la franchise	205
	Utilité des conflits	205
3	Importance d'un personnel dirigeant stable	206
4	Le bilinguisme passif	206
5	L'interprétation simultanée	207
	L'interprétation consécutive	208
6	Réunions, conférences et comités spéciaux	208
	Comités spéciaux	209

	Dangers des comités spéciaux	209
	Existence éphémère de certains comités	209
7	Échange de dirigeants et de délégués	210
8	Le bilinguisme chez le personnel	210
9	Siège et personnel communs	210
10	Conclusion	211
	Importance du facteur humain	211

Chapitre V Conclusions 213

	Relations entre les quatre domaines étudiés	213
	Classement selon l'adaptabilité	213
	Avantages de la diversité	214
	Inconvénients des réformes partielles	214
	Prix de la séparation	214
	L'interaction des groupes est enrichissante	215
	Risques d'un éloignement trop accusé	215

Appendice I Mandat de la Commission 223

Appendice II Une expérience de collaboration 225

Appendice III La Commission française du Conseil canadien du bien-être 227

Appendice IV Citations anglaises traduites dans le texte du rapport 230

Tableaux

- 1 Répartition, selon la province, de la population de la zone métropolitaine de recensement d'Ottawa classée d'après la langue maternelle — 1961 33
- 2 Superficie des locaux dont le gouvernement fédéral est propriétaire ou locataire à Ottawa, Vanier (Eastview) et Hull, en 1964 et 1968 (en milliers de pieds carrés) 45
- 3 Revenu par élève — Commissions des écoles publiques et des écoles séparées d'Ottawa, 1960-1968 71
- 4 Revenu de l'impôt foncier résidentiel et commercial — Commissions des écoles publiques et des écoles séparées d'Ottawa, 1960-1968 72
- 5 Salles de classe et locaux divers des écoles publiques et des écoles séparées — Ottawa, 1967 73
- 6 Classement du personnel enseignant — Commissions des écoles publiques et des écoles séparées d'Ottawa, 1967 74
- 7 Revenu moyen du travail de la population active masculine et pourcentage de la population ayant le français pour langue maternelle — Municipalités de la zone métropolitaine de recensement d'Ottawa, 1961 85
- A-1 Répartition en pourcentage des préférences exprimées quant au type d'administration pour la région de la capitale fédérale — Sondages Scanlon-March et Lawrence, 1967 104
- A-2 Répartition en pourcentage des réponses à la question : « La région de la capitale doit-elle être transformée en district fédéral ? » — Sondages Scanlon-March et Bell, 1967 105
- A-3 Répartition en pourcentage des préférences exprimées quant au type d'administration pour la région de la capitale fédérale — Sondage de Lucerne, 1969 105

Hors-texte

Carte de la région de la capitale nationale (face à la p. 120)