LES MONTAGNES RUSSES DE LA LANGUE OFFICIELLE MINORITAIRE : DÉFIS RENCONTRÉS ET RELEVÉS ET OPPORTUNITÉS SAISIES

Sylvia Martin-Laforge est directrice générale du *Quebec Community Groups Network* (QCGN) depuis plus d'une décennie. Avant de joindre le QCGN, elle a passé la majeure partie de sa carrière à travailler sur des questions relatives aux droits des minorités, notamment l'équité en matière d'emploi, les relations raciales et les affaires autochtones. Au cours des 20 dernières années, elle s'est concentrée sur les groupes linguistiques minoritaires, ceux du secteur francophone dans le reste du Canada et ceux du Québec anglophone, occupant des postes de niveau supérieur dans l'enseignement de la langue française au gouvernement de l'Ontario, au Bureau du Conseil privé à Ottawa et au ministère du Patrimoine canadien.

Cet article offre un aperçu rare de la gouvernance et d'autres défis auxquels fait face un organisme sans but lucratif de grande notoriété typiquement canadien. Le *Quebec Community Groups Network* (QCGN) est un groupe de défense qui représente les intérêts de la minorité de langue officielle anglophone du Québec, une entité politique toujours en mouvance avec la plus grande concentration à travers les Amériques des francophones. Sylvia Martin-Laforge, directrice générale du QCGN, parle de l'ADN et d'autres aspects de son organisme. Le QCGN est régi par un conseil d'administration composé de 53 membres organisationnels qui représente une base de plus en plus diversifiée. Depuis la création du groupe en 1995, sa vocation de mobilisation a été définie par la loi. Le QCGN est en grande partie financé par le ministère du Patrimoine canadien. Son financement est demeuré relativement au même niveau, même si l'ampleur de son travail, de ses activités et de son impact s'est constamment élargie.

Depuis près d'un quart de siècle, le *Quebec Community Groups Network* (QCGN) a continué de prospérer tout en étant à la fois accablé et béni d'un nom sans imagination. Notre acronyme, très ennuyeux et tellement canadien, s'est avéré utile, car notre organisme s'est transformé avec le temps. Nous naviguons dans les eaux perpétuellement troubles de la politique linguistique. Les vagues que nous rencontrons, et que nous devons parfois créer, se déchainent quelques fois. Même si les vagues sont petites, on sait qu'elles peuvent devenir dangereuses rapidement et sans avertissement.

Comme pour tout organisme communautaire, le QCGN est confronté à de nombreux enjeux, incluant la gouvernance. Plus précisément, j'aimerais souligner ici trois enjeux clés :

- le manque de financement suffisant pour répondre pleinement à la portée de notre mandat et aux besoins et priorités de notre communauté ;
- une capacité organisationnelle inadéquate pour mettre en œuvre et remplir notre mission ; et
- l'environnement de financement de plus en plus concurrentiel dans lequel nous œuvrons.

Le cadre de financement fédéral pour les groupes de langue officielle en situation minoritaire a, au fil des ans, fourni une formule efficace pour favoriser à la fois la vitalité de la communauté francophone hors Québec et celle de notre communauté anglophone au Québec. Toutefois ce

n'est jamais suffisant. Alors que les besoins de notre réseau et des communautés ont augmenté de façon exponentielle, le financement est resté au même niveau. Nos homologues, les communautés de langue officielle en situation minoritaire à l'extérieur du Québec, bénéficient d'un soutien supplémentaire de leurs gouvernements provinciaux. Nous n'avons jamais été chanceux de la sorte, du moins pas jusqu'à récemment. Au cours des derniers mois, le gouvernement du Québec a établi un secrétariat et nommé un ministre des Relations avec les Québécois anglophones. C'est une grande nouvelle pour nous. Nous demandons ce genre d'engagement de la part du gouvernement provincial depuis de nombreuses années. Nous sommes optimistes. Mais c'est au fruit qu'on juge l'arbre !

QUI NOUS SOMMES ET CE QUE NOUS FAISONS

En tant que directrice générale du QCGN depuis plus d'une décennie, j'ai guidé notre personnel à travers des changements parfois turbulents. Nous sommes passés d'un lieu de dialogue communautaire et de mise en réseau à un centre d'action et de mobilisation fondé sur des preuves. Nous identifions et partageons des statistiques, des faits et des idées, au nom de la minorité linguistique anglophone du Québec. Ce n'est pas toujours simple. Les informations vitales qui sautent aux yeux des analystes de politiques s'avèrent souvent difficiles à saisir lorsqu'elles doivent être mises en pratique par le gouvernement. Une grande partie de notre travail est, de nature, plutôt ennuyant.

Ceci dit, la vie au QCGN peut aussi parfois ressembler à un tour de montagnes russes.

Le QCGN a été formé à partir d'un groupe de plus d'une douzaine d'organismes régionaux et sectoriels financés dans le cadre du programme Communautés de langue officielle en situation minoritaire. Patrimoine canadien (PCH) a réuni tous ces groupes en 1995 afin de créer un cadre permettant de mieux gérer les priorités de programme et de financement. À partir de ce noyau, notre réseau s'est diversifié pour devenir une organisation faîtière regroupant maintenant plus de 50 groupes membres très diversifiés (voir la liste au http://qcgn.ca/members). Nous accomplissons ensemble ce qu'aucun d'entre nous ne pourrait faire seul.

Nous nous décrivons comme un centre d'expertise factuelle et d'action collective. Nous identifions, explorons et nous exprimons sur des enjeux stratégiques affectant le développement et la vitalité de la communauté anglophone du Québec. En un mot, nous faisons de l'activisme. Nous encourageons le dialogue et la collaboration entre nos organismes membres, les individus, les groupes communautaires, les institutions et les leaders.

Oui, quand on y pense, c'est vraiment un gros, gros mandat.

NOS ENJEUX EN LIEN AVEC LA GOUVERNANCE

Le QCGN est la voix de plus de 800 000 Québécois anglophones à Montréal et dans les environs, ainsi que d'environ 200 000 Québécois et Québécoises. De la côte du Labrador et des Îles-de-la-Madeleine à l'Outaouais et des Cantons-de-l'Est à Rouyn-Noranda, nos communautés anglophones ont des besoins et des façons de se voir différents, ainsi que divers niveaux d'accès aux services dans leur langue.

Nos institutions anglophones de la région de Montréal sont devenues bilingues, et desservent à la fois la majorité francophone et la minorité anglophone. Mais dans les régions, peu d'institutions anglophones ont survécu. Même si nous avons été réunis et que nous recevons des fonds du gouvernement fédéral, nous travaillons pour nos membres en tant que défenseurs de notre communauté.

Le QCGN a fait ses preuves et fait face à un avenir difficile. Alors que nous faisons face à une gamme évolutive d'enjeux de gouvernance interne, nous sommes bénis avec des infusions constantes d'ADN incroyable.

Comme tous les organismes sans but lucratif dynamiques, notre personnel travaille bien au-delà de l'appel du devoir. Nous dépensons énormément d'énergie à chercher les fonds nécessaires pour répondre aux besoins actuels et nouveaux de notre communauté. Les aînés, les jeunes, l'accès à la justice - tous ces enjeux sont généreusement financés pour d'autres communautés linguistiques minoritaires à l'extérieur de notre province. Au Québec, pas vraiment. Les groupes nouvellement créés doivent s'efforcer de répondre aux besoins des membres les plus vulnérables de nos communautés. L'absence de financement récurrent pour répondre à ces besoins représente un fardeau important en terme du temps et de l'attention que nous sommes en mesure d'accorder à l'ensemble de notre réseau. Cela distrait le leadership et le personnel.

Nos nombreux bénévoles sont essentiels à notre succès. Ils apportent tellement de talent, de perspicacité et d'énergie. Ils apportent aussi leur compréhension profonde que deux cultures qui se complètent si élégamment créent un ensemble qui est tellement plus grand que la somme de nos parties. À notre avis, cette complémentarité continue de favoriser un enrichissement constant de notre vie canadienne, à la fois en tant que province et en tant que nation. Les synergies sont visibles dans de nombreuses dimensions, à la fois palpables et incommensurables.

Les 13 membres organisationnels qui étaient présents à nos débuts en 1995 se sont vu attribuer deux sièges au sein de notre conseil d'administration. Le premier était réservé au président élu du groupe, et le second était attribué à son directeur général ou à un cadre supérieur. En 2005, nous avons presque doublé notre effectif pour atteindre 22 membres organisationnels, et notre conseil d'administration incluait donc 44

membres. L'impact d'une structure aussi lourde sur la gouvernance, plus que sur la cohérence opérationnelle, est évident. Heureusement, en 2007, ce mastodonte a été démonté et reconstruit en un conseil représentatif de 14 administrateurs élus. Cela faisait partie d'un changement organisationnel à la grandeur du QCGN juste avant mon arrivée à bord.

Comme tout organisme avisé le doit, nous nous sommes dotés de règles de bonne gouvernance, incluant des règlements modernisés, un code de déontologie pour le conseil d'administration, une déclaration de principes pour les membres, et deux plans stratégiques de développement, respectivement pour l'organisme et la communauté. Dans l'ensemble, nous accomplissons ce que nous avons identifié et croyons comme nécessaire.

Par l'entremise du ministère du Patrimoine canadien, le gouvernement du Canada nous considère comme l'interlocuteur principal des communautés anglophones du Québec. Depuis le début, les connaissances et les conseils qu'ils nous demandent et que nous leur fournissons ont incité d'autres ministères fédéraux à nous solliciter. Au fur et à mesure que nous grandissons et connaissons du succès, nous comprenons qu'il faut s'efforcer plus directement de favoriser des liens plus forts et plus imbriqués dans les diverses communautés anglophones du Québec. Nous décrivons maintenant notre base comme notre communauté de communautés. Grâce à nos 53 membres organisationnels, nous représentons des dizaines de milliers de Québécois anglophones.

La variété des groupes est à la fois époustouflante et encourageante. Certains sont minuscules et d'autres sont assez grands. Certains ont du personnel et d'autres sont entièrement gérés par des bénévoles dévoués. Les contrastes de leurs capacités et de leurs ressources sont stupéfiants. Et en soi une leçon d'humilité. Une bénévole dévouée a passé des années et une grande partie de son propre argent à travailler dans son sous-sol pour s'assurer que sa communauté a accès aux services dont elle a grandement besoin. Les besoins, les attentes et la situation de nos groupes membres varient grandement. Nous gérons une coalition très souple de groupes aux vues similaires, en essayant d'assurer la vitalité continue de notre communauté de communautés. Donc, oui, c'est assez complexe.

VERS OÙ NOUS NOUS DIRIGEONS

On trouve une grande sagesse dans le vieux cliché que même le plus long des voyages commence par un seul pas. Nous avons pris bon nombre de petites mesures successives depuis 1995. Cette approche progressive nous a menés loin.

Toutefois, on ne peut avancer trop loin et s'éloigner de nos membres.

Mais on doit avancer tout de même assez loin afin que le gouvernement nous écoute. L'aspect de mobilisation et d'activisme de notre mandat est donc certainement un enjeu.

Rétrospectivement, c'était tellement plus simple quand je suis arrivée au QCGN. Chacun de nos membres recevait un financement de base de Patrimoine canadien. Chacun travaillait exclusivement à l'appui des communautés de langue officielle en situation minoritaire. En revanche, chacun des trois douzaines de groupes qui sont arrivés à bord depuis reçoit la majeure partie, sinon la totalité, de leur financement d'autres sources. Tous offrent un soutien aux Québécois anglophones. De même, leurs mandats sont de nature mixte et souvent remarquablement variée. Cela multiplie les enjeux incarnés dans notre quête d'une cause commune.

La croissance et la diversification de notre mandat ont permis la reconnaissance du QCGN. Nos récompenses impliquent une autre couche de complexité quant à notre gouvernance.

Les groupes ont souvent des opinions divergentes sur l'orientation et les priorités du QCGN. Grâce à notre succès, nous avons également appris à gérer la croissance et la diversité. Il y a, bien sûr, toujours une tension entre l'ancien et le nouveau ; le rural et l'urbain ; le régional et le sectoriel. Cette tension est à la fois positive et négative. Cela nous oblige à faire travailler notre imagination et à penser de manière créative.

Une variété de mécanismes de consultation, de l'envoi de courriels aux assemblées publiques, nous aide à cerner les problèmes et les solutions possibles. Lorsqu'il y a un large consensus – l'unanimité n'est pas un objectif raisonnable – nous faisons avancer les choses.

Nous opérons au milieu de la complexité, à de nombreux niveaux et avec plusieurs types de pièces en mouvement. Nos organismes évoluent également de leur côté. Nous essayons de réfléchir et de réfracter à travers une lentille qui va au-delà du purement politique. Nous prenons pleinement en compte notre éventail de plus en plus diversifié de communautés, car leurs besoins et leurs perspectives continuent d'évoluer simultanément.

Malgré tout, pour avoir recours à un terme constitutionnel chargé, le QCGN a toujours été, est et restera un organisme remarquablement distinct. C'est tout à fait approprié et même symétrique que nous continuons à évoluer et à grandir au sein de notre société distincte et quelque peu asymétrique.

Notre vocation est d'exercer une influence considérable au nom de notre communauté, les 12,5 pour cent de Québécois qui parlent le mieux l'anglais. Cette pugnacité nécessaire nous sert bien, qu'elle se mesure par l'efficacité, la crédibilité ou la valeur ajoutée. Avec notre conseil d'administration, notre équipe et notre bilan, nous espérons que nous ne perdrons jamais cette influence.