

Montfort et les nouveaux Éléates

Gilles Paquet

Number 13, Summer 2002

Francophonies et résistance

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1005257ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1005257ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Les Presses de l'Université d'Ottawa
Centre de recherche en civilisation canadienne-française

ISSN

1183-2487 (print)

1710-1158 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Paquet, G. (2002). Montfort et les nouveaux Éléates. *Francophonies d'Amérique*, (13), 139–155. <https://doi.org/10.7202/1005257ar>

MONTFORT ET LES NOUVEAUX ÉLÉATES¹

Gilles Paquet
Université d'Ottawa

Une pensée éléatique se vouant à une abstraction sublime, et cependant non conçue comme telle, présentée et représentée comme le concret.
Henri LEFEBVRE

Le texte de Roger Bernard *À la défense de Montfort* (Le Nordir, 2000) est un écrit polémique, linéaire et déclaratif dans un dossier complexe et chaud dont la trame a évolué beaucoup au cours des dernières années. Ce texte a été célébré dans certains milieux franco-ontariens comme un document patriotique important du mouvement de résistance des élites francophones de l'Est de l'Ontario face à la menace de minorisation du rôle de l'hôpital Montfort proposée par la Commission de restructuration des services de santé de l'Ontario.

L'argumentation de Bernard est que toute institution bilingue menace la survie de la communauté franco-ontarienne, que Montfort est une institution qui fournit des services en français dans un milieu opérant exclusivement en français, et que toute minorisation du rôle de Montfort ou toute concession au bilinguisme aura des conséquences lourdes sur la survie de l'Ontario français.

Dans un dossier où on a entendu beaucoup parler de « résistants » et de « collaborateurs » – les premiers étant célébrés, les seconds honnis –, il est important de rappeler que résister au changement ne veut pas dire nécessairement qu'on ait raison de le faire, ou qu'on le fasse d'une manière intelligente et utile. Et collaborer n'est pas nécessairement une stratégie déraisonnable ou une forme de trahison déshonorante, comme a voulu le laisser croire, mais souvent une forme de gouvernance éclairée.

Pour qui a une certaine expérience de l'administration hospitalière et reconnaît l'importance déterminante de la collaboration et des partenariats dans la gestion moderne, une évaluation utile de ce texte d'un « grand résistant » réclame bien davantage qu'un test de ferveur ou de logique interne – sorte de test de cohérence minimale. Il faut le soumettre aussi à un test de réalisme (est-ce que l'argumentation est construite sur des postulats qui correspondent à la réalité observée ou qui s'y conforment raisonnablement ?) et à un test de valeur ajoutée sur le plan stratégique (est-

ce que l'argumentation fait avancer le dossier et est susceptible d'inspirer des stratégies gagnantes ?).

Or l'affidavit de Roger Bernard ne passe aucun de ces tests haut la main – sauf celui de la ferveur. Si l'argumentation paraît claire de prime abord, elle se révèle, après examen plus attentif, elliptique et bourrée d'*a priori*. De plus, elle est construite sur des postulats simplistes et abusifs. Finalement, l'analyse de la situation est tellement réductrice qu'elle ne peut qu'alimenter des stratégies perdantes pour l'Ontario français.

Pour appuyer ce jugement sévère, il est nécessaire d'abord de rappeler le contexte dans lequel s'inscrit cet affidavit ; puis, de démontrer l'argumentation de Bernard pour en montrer les fondements friables ; ensuite, de montrer vers quel cul-de-sac ce genre d'argumentation à saveur éleatique nous entraîne ; enfin, d'indiquer comment les Franco-Ontariens seraient bien mieux servis par un pari sur une gouvernance vigilante qui mise sur la collaboration et le métissage institutionnel.

Le contexte

La Commission de restructuration des services de santé n'est pas arrivée à ses conclusions sur les changements qui s'imposaient dans le système ontarien sans un effort sérieux pour analyser le terrain des opérations.

Ce qui ressortait de ces analyses techniques – et qu'on pourrait nommer Solution X – est qu'il fallait (pour mieux servir la population et les communautés à des coûts raisonnables, et, dans un système socio-technique efficace) : 1) créer un nouvel Hôpital d'Ottawa qui unifierait la gestion du système dans son entier ; 2) regrouper les services de médecine tertiaire au Général ; 3) préserver les hôpitaux communautaires (Montfort et Riverside) ; 4) fermer le Grace (petit hôpital communautaire un peu marginal) ; et 5) mettre la clé dans la porte du Civic (installations vétustes coincées dans un recoin de la ville où il n'y a pas possibilité d'expansion pour faire face aux défis des prochaines décennies) ou bien le transformer en hôpital communautaire.

Les stratégies du Civic

La Solution X n'a pas plu à tout le monde et a engendré en particulier des manœuvres de la part des irréductibles de l'hôpital Civic pour défendre le *statu quo*. Il y a d'abord eu la *stratégie de déni* orchestrée par le doyen de la Faculté de médecine de l'Université d'Ottawa. Celui-ci a convaincu nombre d'intervenants locaux que, s'il y avait front commun de tous les hôpitaux, aucun établissement ne serait fermé ou dramatiquement transformé. Il y a eu, plus tard, la *stratégie d'édulcoration* des recommandations de la Commission de manière à les distancer autant que possible des conclusions des études techniques.

Quand il est apparu clair que le choix du Civic comme lieu majeur de la médecine tertiaire dans la région (une recommandation bizarre qu'on retrou-

vait dans le rapport préliminaire de la Commission en conséquence du lobby robuste de groupes de pression de l'Ouest de la ville d'Ottawa près du gouvernement Harris) allait être rejeté parce que techniquement indéfendable, des pressions se sont exercées pour amener les commissaires à adoucir leurs recommandations en « suggestions », de manière à laisser le maximum de latitude possible aux futurs administrateurs de la mégastucture pour décider de son architecture finale. Ces pressions ont eu un impact sur le contenu du rapport final.

Enfin, le vague inouï quant à la gouvernance de la nouvelle infrastructure devait rendre possible la *stratégie de détournement du processus de restructuration* par certains membres influents de l'administration du nouvel hôpital formellement créé au printemps de 1998. Cela s'est fait par le truchement de deux manœuvres habiles.

D'abord, il y a eu les manœuvres qui ont mené à la nomination du nouveau PDG de l'Hôpital d'Ottawa au printemps de 1998. Péquiste et francophile, le nouveau PDG, malgré sa compétence technique, a été mis, dès la première heure, en résidence surveillée, et a cessé d'avoir l'autorité morale et la marge de manœuvre nécessaires pour prendre les décisions radicales et controversées qui s'imposaient.

Voilà qui explique qu'au lieu de réagir fermement aux tactiques d'intimidation de certains chefs de service du Civic qui refusaient de se soumettre aux directives de la Commission, lesquelles réclamaient qu'on transporte une bonne portion des effectifs hyperspécialisés du Civic vers le Général, le PDG, au lieu de les mettre au pas, en est venu à se soumettre à leurs vœux et à entériner le transfert formel de plusieurs services tertiaires du Général vers le Civic, ce qui était en contradiction flagrante avec les suggestions de la Commission.

Ensuite, il y a eu les manœuvres de certains membres du comité exécutif (au printemps de 1998 et après), qui tenaient à faire dérailler un processus de transformation qui servait mal le Civic. Ces manœuvres pour contrôler l'information mise à la disposition d'un conseil d'administration énorme (32 personnes), novice et mal informé, et d'un comité exécutif naïf et dépassé par les événements, visaient à les empêcher de faire leur travail de veille avec la vigilance requise.

Ces péchés de gouvernance ne pouvaient que mener au désastre que l'on a connu en 2001 : les économies possibles n'ont pas été réalisées, les déficits se sont accumulés, et le conseil d'administration du nouvel Hôpital d'Ottawa a simplement dû être limogé par le Gouvernement de l'Ontario.

Les stratégies de Montfort

Pour sa part, la stratégie de Montfort a évolué tout au long de ces années de débats. Les gens de Montfort ont été séduits, dans un premier temps, par la stratégie de déni. Ils ont donc refusé de collaborer avec le Général pour s'assurer que la solution techniquement optimale – la Solution X – soit accep-

tée. Dans un deuxième temps, à la onzième heure et demie, les gens de Montfort se sont ravisés. C'était juste avant la parution du rapport préliminaire de la Commission, et donc un peu tard. Montfort a compris que cette stratégie allait tourner court et s'est rallié au Général et au Riverside pour réclamer qu'on prenne au sérieux les études techniques dans la confection des recommandations de la Commission. Dans un troisième temps, après la parution du rapport préliminaire en février 1997, Montfort a abandonné cette stratégie de collaboration avec le Général et le Riverside pour convaincre la Commission d'accepter la Solution X, et a plutôt choisi de faire cavalier seul en prenant la voie royale des droits linguistiques.

Entre le rapport préliminaire (février 1997) et le rapport final (été 1997), la Solution X pouvait encore être choisie. À preuve, le rapport final, après représentations du Général, va retenir un volet de cette solution et décider, dans son rapport final, de faire du Général le lieu privilégié de la médecine tertiaire dans la région.

La stratégie des droits linguistiques de SOS Montfort devait cependant rendre impossible la collaboration avec le Général. En effet, cette stratégie amenait Montfort à déplacer la question de base en parlant non plus de « services en français » mais de « services dans un établissement où on travaille exclusivement en français ». SOS Montfort va même être amené, au cours des débats, à déclarer non seulement qu'on ne pouvait pas obtenir de services en français au Général (ce qui est faux), mais encore que, même si ces services existaient, leur prestation en milieu bilingue était inacceptable. Dans le contexte de la bataille des droits linguistiques, l'hôpital Général bilingue n'est plus un allié mais un ennemi pour SOS Montfort.

Cette ethnicisation du débat par Montfort, avec la complicité d'un certain nombre de groupes francophiles souvent désinformés par une propagande éhontée et une couverture médiatique déficiente, va empêcher que la Solution X, techniquement supérieure, soit choisie dans son entier.

À cause même de cette cacophonie régionale, la Commission va corriger son erreur de jugement à propos du point d'ancrage de la médecine tertiaire, mais, pour le reste, elle va louvoyer, tomber dans la pensée évasive et conclure par des suggestions prudentes là où des recommandations musclées s'imposaient.

On va garder Montfort ouvert et lui conserver sa propre gestion, mais avec un mandat réduit ; entériner la décision de fermer le Grace et le Riverside ; et affaiblir considérablement les directives portant sur le reste du système (l'Hôpital d'Ottawa) en émettant des suggestions quant à la localisation des soins tertiaires au Général, en n'imposant pas un échéancier précis, et en étant infiniment vague au chapitre de la gouvernance de la nouvelle mégastucture.

Quant à Montfort, ayant choisi de faire cavalier seul, et de miser sur la carte des droits linguistiques, il sera entraîné logiquement et inévitablement plus tard à judiciariser le conflit et à demander aux tribunaux de pérenniser le *statu quo*.

* * *

On est donc confronté : 1) à une situation de gestion relativement complexe au plan technique à laquelle on aurait pu donner une réponse technique complexe mais raisonnable ; 2) à une Commission qui a dérapé à cause du lobbying incessant en provenance des irréductibles défenseurs du Civic ; 3) à des communautés est-ontariennes tiraillées par des conflits entre anglophones et francophones, mais aussi entre les professionnels de la santé et les usagers, qui n'ont pu faire front commun et forger une véritable collaboration ; et 4) à des élites de la communauté francophone qui, après certaines hésitations, ont opté pour une stratégie de poursuite de leurs droits linguistiques et de mise en question des institutions bilingues comme le Général, plutôt que de chercher à travailler avec leurs partenaires naturels (le Général et le Riverside) à neutraliser le dynamisme de conservation des irréductibles du Civic et à construire un système socio-technique en mesure de bien satisfaire toutes les communautés linguistiques et autres de la région.

C'est dans ce contexte qu'il faut replacer le recours aux tribunaux, et l'affidavit de Roger Bernard.

Montfort va aller devant les tribunaux pour demander qu'on annule les directives émises par la Commission de restructuration à l'égard de l'hôpital Montfort (qui réduisait son mandat), parce qu'elles « ne respectent pas le principe constitutionnel fondamental non écrit de la protection des minorités ».

L'affidavit de Roger Bernard, présenté à la Cour, veut apporter une défense sociologique de la position de Montfort selon laquelle la protection des minorités serait diminuée si les directives de la Commission étaient exécutées.

Les fondements friables de l'argumentation de Bernard

On peut présenter l'argumentation générale de l'affidavit de Roger Bernard sous forme syllogistique :

La majeure :

« La survie de la culture repose sur le dynamisme de la langue » (Bernard, 2000, p. 37).

Les mineures :

Le dynamisme de la langue est érodé par tout contexte bilingue (c'est-à-dire qui n'est pas exclusivement francophone), parce que le contexte rend peu probable que les Franco-Ontariens exigent qu'on leur parle français. En conséquence, les institutions bilingues tendent à engendrer un « bilinguisme soustractif et la secondarisation du français » (Bernard, 2000, p. 47). Voilà qui mène à l'acculturation, à l'assimilation, et menace la survie de la communauté (p. 48).

Montfort en tant qu'hôpital général est « une institution qui incarne et évoque la présence française en Ontario » et est « un symbole de la force et de la vitalité de la communauté franco-ontarienne » (p. 49).

La conclusion :

Toute minorisation du rôle de Montfort ou toute concession au bilinguisme va accélérer le processus d'assimilation et « la perte sera irrévocable et lourde de conséquences pour la survie de l'Ontario français » (Bernard, 2000 , p. 57).

Examinons chacune de ces propositions.

La majeure (proposition n° 1) semble de prime abord une proposition générale assez innocente. Erreur ! Il faut saisir le registre dans lequel cette proposition s'inscrit et souligner son contenu équivoque.

Il ne s'agit pas d'un énoncé sociologique (c'est-à-dire appuyé sur des données démographiques-descriptives). Bernard présente plutôt des propos philosophiques (idéologiques-normatifs) dans une intention politique (programmatische). Il s'agit là d'un bel exemple de la dangereuse confusion des genres en sociologie dénoncée par Michel Wieviorka (2001).

Si le vague de la majeure veut rendre la proposition plus difficile à attaquer, ce le sera au prix d'une pensée fort évasive. En effet, le lien causal que Bernard postule entre langue et culture est problématique. Il existe plus d'une centaine de langues en Chine, et pourtant la culture chinoise survit. Il existe des guerres culturelles fratricides entre Tutsis et Hutus, qui pourtant parlent la même langue. L'idée d'un lien univoque et causal entre le dynamisme de la langue et la survie d'une culture est un postulat mal fondé.

La confusion est encore accrue à cause du fait que Bernard ne définit pas très bien ses termes. Pour Bernard, la culture est un concept-bateau, un véritable fourre-tout. C'est un magma apriorique dont l'existence n'est pas à démontrer ou le contenu à expliciter (Jacoby, 1999). Et pourtant, il faudrait expliquer.

La culture publique commune, dont Bernard veut vraisemblablement parler, est faite de croyances essentielles et de principes de base sur lesquels les règles du jeu social (libertés, droits, devoirs) ont été construites (Caldwell, 2001). Quels sont ces croyances et principes qui font la spécificité de la culture franco-ontarienne ? Et qu'est-ce qui, dans un hôpital bilingue, menace la survie de ces principes et valeurs ? Sur ce, pas grand chose.

Quant au « dynamisme » de la langue (interprété, présumons-nous, comme une augmentation continue de son usage et de sa richesse), il peut être désirable, mais ce n'est ni une condition nécessaire ni une condition suffisante pour que la culture survive. La culture peut prospérer mal et ne pas essaimer autant que certains le voudraient dans l'idéal, mais tout de même survivre. La langue est évidemment un véhicule important pour la transmission de la culture publique commune, mais encore faut-il que les croyances essentielles et les principes de base soient au rendez-vous.

Les deux termes de cette proposition sont donc suffisamment mal définis et reliés d'une manière trop simpliste pour qu'on ne soit jamais certain de bien comprendre de quoi il retourne. On est dans l'invérifiable. Pas dans le démographique-descriptif, mais dans l'idéologique-normatif. Bernard fait ici du surfing : il reste à la surface des choses. Pour utiliser le langage de Caldwell, il prend le fruit pour l'arbre.

L'argumentation ne prend pas un tour plus fort dans les mineures. Bernard y enfouit des propositions tout aussi contestables.

D'abord, la mineure n° 2 pose le bilinguisme comme source de tous les maux, comme « la phase initiale de l'anglicisation, une étape transitoire entre deux unilinguismes » (Bernard, 2000 : 47). On en arrive à laisser entendre que toute forme de cohabitation linguistique est délétère, que le contexte bilingue lui-même est à proscrire et à combattre parce qu'il engendre une érosion systématique du français. Pour Bernard, le bilinguisme est une machine à angliciser, à acculturer, à assimiler.

Il ne fait nul doute que le bilinguisme rend possible le transfert linguistique, mais il est difficile de croire qu'un contexte bilingue est nécessairement l'agent de ce transfert. Il est fort possible d'avoir des institutions bilingues (comme l'Université d'Ottawa) qui permettent la coexistence pacifique des deux langues et des deux communautés culturelles. Le point de vue de la communauté sur cette question est d'ailleurs infiniment plus nuancé que celui de Bernard (Cardinal, 2001, p. 92ss).

Cela ne veut pas dire que l'équilibre fragile entre les deux langues (dans un contexte où majorité et minorité sont condamnées à coexister) est assuré. Les dérapages irréversibles sont toujours possibles. En fait, un équilibre viable – un *modus vivendi* – ne subsistera pas sans une vigilance constante et active. La prudence en ce domaine est plus qu'un moyen, c'est une vertu : elle ne mène pas à des certitudes, elle constitue un refus de la démesure et la recherche d'un équilibre entre audace, précaution et réussite (Delannoi, 1993 : 21).

Dire qu'un hôpital bilingue est par définition un agent d'acculturation et d'assimilation, c'est une manière de poser déraisonnablement en postulat que seule une institution qui fonctionne seulement en français saurait éviter la contamination et l'assimilation. L'apartheid devient alors logiquement nécessaire pour éviter l'assimilation parce que cette conclusion est déjà contenue dans les prémisses de l'argumentation.

Bernard enclenche ici imprudemment une logique du tout ou rien (ou bien tout en français seulement, ou bien l'assimilation). Au nom d'un idéal de complétude institutionnelle, non seulement il faut que les institutions soient exclusivement francophones, mais encore on postule que la survie et le développement de la communauté réclament de plus en plus d'institutions complètement francophones.

Cet apartheid s'impose parce que toute forme de contact avec l'autre langue devient pour Bernard potentiellement dangereuse. Les Franco-Ontariens en tant que groupe social sont réduits à un « groupe identitaire » au sens de Piore (1995) – c'est-à-dire un groupe corporatiste défini entièrement par

une seule variable ou dimension-bannière (la langue) qui épuise totalement l'identité du groupe. La langue n'est plus un véhicule permettant d'articuler principes, valeurs et raisons communes, mais la valeur en soi. Ce qui fait que si cette dimension est menacée de contamination, c'est tout le système identitaire qui s'effondre.

On voit l'objectif au bout de la mire : comme toutes les institutions de cohabitation contaminent, il faut donc exclure tout compromis bilingue parce que toute solution autre que celle qui absolutise le droit à des institutions complètement et exclusivement françaises entraîne une mise en question de la survie des Franco-Ontariens. Rappelons que rien de ceci n'est démontré : Bernard postule et spéculé.

La mineure n° 3 va controuver un autre postulat nécessaire à l'argumentation. Même si, en général, Roger Bernard ne peut vraiment pas affirmer à partir de données sociologiques que l'hôpital est une institution parmi les plus importantes dans la construction de l'édifice de la complétude institutionnelle – en fait, il admet que ce n'est pas le cas –, il va quand même postuler que Montfort est un cas particulier, qu'il a une valence symbolique telle que cet établissement prend une importance phénoménale dans la vie franco-ontarienne (Bernard, 2001, p. 49).

C'est un postulat nécessaire, parce que la défense de Montfort dépend évidemment de l'importance de cet établissement dans l'Ontario français, et donc du degré de contamination qui pourrait être engendré par un bilinguisme additionnel dans le monde de la santé de l'Est de l'Ontario.

Roger Bernard insinue de manière oblique que Montfort est le pilier sur lequel repose l'Ontario français, la force vive de l'Ontario français. Ce faisant, il assigne à Montfort un rôle déterminant de rempart dans le processus de lutte à l'assimilation.

Une clinique de quelque 200 lits qui ne saura jamais vraiment répondre qu'à une bien faible portion des besoins de la population franco-ontarienne d'une sous-région – l'Est de l'Ontario – est transformée, par l'opération de Roger Bernard, en une institution culturelle qui est le pilier de la collectivité franco-ontarienne et qui en vient à prendre des dimensions symboliques délirantes. Bernard laisse entendre que toute érosion du statut de Montfort entraînerait des conséquences dramatiques pour la survie de la communauté. On tombe dans la fantaisie la plus pure. De là le *non sequitur* que constitue la conclusion.

La majeure est évasive. Les mineures ne tiennent pas la route. En conséquence, il est impossible de conclure, comme Roger Bernard le fait, que le changement de statut de Montfort met en question la survie de la communauté franco-ontarienne.

Sociologie, droit et gouvernance

Quand on confronte la complexité des réalités décrites en début de texte avec le chromo construit par Bernard, on peut comprendre comment l'ana-

lyse a pu dévier vers des ornières. Oubliant les règles de méthode de son métier, Bernard a transformé, pour les besoins de la cause, un problème de gouvernance compliqué en un problème d'idéologie beaucoup plus simple, par le truchement de la pensée évasive et du langage pernicieux des droits.

Alors qu'on aurait pu s'attendre à ce que le sociologue déplie et expose les jeux de stratégie des divers acteurs pour bien montrer les causes et les sources de l'érosion du rôle de Montfort, et à ce qu'il fasse appel à son arsenal de méthodes de recherche empirique pour montrer comment la Solution X (qui protège Montfort) pourrait ou non bien assurer des services en français à la communauté franco-ontarienne de l'Est à l'intérieur des contraintes définies par le mandat de la Commission, etc., la défense de Montfort proposée par Bernard n'a rien de sociologique. C'est une défense fondamentalement enracinée dans l'intégrisme.

L'antidote contre ce refus de toute évolution n'est cependant pas l'évangile de l'acceptation aveugle d'un pari sur l'efficacité des services *stricto sensu*.

Le système socio-technique doit être efficace, mais il doit aussi être légitime et donner lieu à des choix de modes de prestation qui satisfassent les communautés. Pas question d'une solution mécanique imposée pour de strictes raisons d'économie. Il faut un compromis socio-technique acceptable, un type d'équilibre qui permette aux communautés de vivre en paix dans un univers où elles ne peuvent vivre séparément pour des raisons évidentes. Pas question donc de fermer la porte à toute nuance possible dans le type de « services en français » à mettre en place, mais pas question non plus de tomber dans la paranoïa.

Il existe des domaines dans lesquels des services parallèles en français et en anglais sont à la fois désirables et efficaces ; d'autres où ce n'est pas le cas à cause des coûts prohibitifs. Dans le premier cas, il faut insister pour qu'on mette en place les structures parallèles ; dans le second, il faut inventer des compromis créateurs. Ce sont les solutions inspirées par la prudence.

Des faits réels aux idées abstraites

La raison polémique s'intéresse peu aux faits et à la prudence. C'est une pensée détachée du réel qui se développe abstraitement sur ses propres données. Elle produit une analyse d'idées abstraites qui ne correspondent pas aux faits, mais à une logique de la persuasion. L'objectif étant de persuader, la simplification est de rigueur, les faits non concordants sont ignorés, et il y a contamination de l'explicite par l'implicite (Boudon, 1990).

C'est un procédé que Vaclav Havel (1991) a bien démontré dans ses commentaires sur l'Europe de l'Est d'avant 1989. Il montre comment les idéologues déplacent subtilement les problèmes du concret vers l'abstrait : la pensée évasive, indique-t-il, déplace le débat – par exemple, du fait que des rebords de fenêtre tombent des édifices en décrépitude et tuent ou blessent des piétons, à Prague, vers une célébration du régime de démocratie

populaire éclairée de la Tchécoslovaquie qui permet qu'on puisse débattre de cette question ouvertement sur la place publique.

Dans le cas qui nous occupe, la pensée évasive glisse d'un problème de gouvernance concrète – comment coordonner efficacement le monde pluriel est-ontarien des services de santé quand les ressources sont rares, et le pouvoir et l'information vastement distribués ? – vers un débat abstrait sur l'Ontario français, le bilinguisme, la culture franco-ontarienne, l'assimilation et la survie de la communauté franco-ontarienne. Comme nous l'avons montré en dernière section, on manie ici le sophisme de manière à engendrer les conclusions désirées.

On ne discute plus de soins de santé mais d'assimilation, pas d'un hôpital mais de complétude institutionnelle, pas d'une clinique de quelque 200 lits mais du patrimoine culturel des Franco-Ontariens, pas de services en français mais de « la structure inachevée des droits linguistiques fondamentaux ». Ce qui fait que la Cour, alimentée par Bernard, ne cherche pas une réponse au problème de la prestation de services en français dans une région de l'Ontario (où Montfort fournit une proportion minime des soins dispensés à la population francophone), mais dispute de Montfort comme « porte-étendard de la collectivité de la minorité francophone en Ontario, un symbole de la force et de la vitalité de cette collectivité. Selon le Dr Bernard, il deviendra désormais un symbole de la défaite de la collectivité, s'il est incapable de conserver sa place en tant qu'institution culturelle dans la collectivité franco-ontarienne » (Jugement de la Cour supérieure 29 novembre 1999, p. 40).

On voudrait parler de divagations, mais il s'agit d'une attaque en règle contre le bilinguisme institutionnel et d'une plaidoirie pour l'apartheid linguistique, pour un renforcement des deux solitudes et la consolidation de collectivités fermées, pour un repli timide sur des « réserves » communautaires.

Des faits à la règle

En parallèle avec ce passage à la pensée évasive, il y a dérive vers le langage pernicieux des droits. Alors que les sociologues devraient être ceux qui se méfient le plus de cette réification des règles sociales que sont les droits et qu'ils devraient, plus que tous les autres spécialistes de sciences humaines, être conscients que les droits ne sont pas nécessairement transcendants, non plus que la seule source de normativité, certains sociologues tombent sous leur fascination. Ils ne voient pas les droits pour ce qu'ils sont – le résultat de politiques qui peuvent être ou non prudentes, désirables, ou possibles. Ils ne les voient pas non plus comme des instruments grossiers qui travaillent selon une logique du tout ou rien dans des questions qui réclament bien davantage une logique du plus ou moins. Les droits deviennent pour eux des méta-règles. Ils sont sacralisés et exhaussés à une sorte de rôle de logique dominante ayant une légitimité absolue.

Rien ne sert de souligner l'utilité d'une solution mitoyenne ou la possibilité d'effets pervers découlant d'une simplification outrancière : tout doit

céder au droit souverain. De là à l'invoquer pour paralyser le politique dans ses opérations budgétaires raisonnables, ou pour imposer des règles éternelles, ou pour bannir toute évolution si ce n'est dans le sens d'un accroissement des créances par rapport à une abstraction – l'État –, il n'y a qu'un pas qui est vite franchi.

Alliée à la difficulté congénitale des sociologues à comprendre le monde du politique, cette dérive vers le langage des droits a pour conséquence d'injecter dans les débats autour de Montfort un coefficient encore plus fort de tout ou rien.

Les droits linguistiques de la minorité ont beau être du domaine du non-écrit, on veut les absolutiser. On veut pérenniser par la voie des tribunaux certains privilèges qu'on n'accepte plus de négocier avec les politiques. Alors que la démocratie est une conversation et un dialogue continu, le langage des droits est un instrument qui met fin à la conversation. On demande au droit d'immuniser Montfort contre toutes les restructurations et tous les aléas du politique, et donc de la démocratie. Voilà qui peut sembler astucieux mais qui est périlleux à court et à long terme.

En effet, à court terme, les Franco-Ontariens se jettent dans une logique du tout ou rien avec des argumentations dont on a montré les fondements friables. Il se peut fort bien, malgré le jugement favorable de la Cour supérieure de l'Ontario en novembre 1999 (portée en appel par le Gouvernement de l'Ontario), que les tribunaux de plus hautes instances ne veuillent pas limiter ainsi les marges de manœuvres budgétaires des gouvernements, ou qu'ils remettent en question l'argumentation voulant que le bilinguisme soit la source de tous les maux. Dans ce cas-là, il se pourrait que les accommodements qui ont été acquis de hautes luttes politiques soient perdus instantanément devant les tribunaux.

Mais si la décision favorable à Montfort était maintenue par les plus hautes cours, il se peut que ce soit là, à long terme, un cadeau empoisonné. En effet, s'il devient clair que les lois actuelles (selon l'interprétation qui a cours pour le moment) dictent à tous les futurs gouvernements, quels qu'ils soient, qu'ils ne peuvent jamais supprimer quelque privilège additionnel accordé par le passé à toute communauté minoritaire, sous prétexte que la brèche ainsi créée dans la complétude institutionnelle peut être considérée comme une diminution des droits de la minorité – ce qui constituerait une action en contravention avec le principe de protection des minorités, qui remettrait en question la survie culturelle de la communauté –, il faut s'attendre à ce que tout gouvernement responsable refuse dans l'avenir aux minorités quelques privilèges additionnels dans quelque domaine que ce soit.

Dans ces circonstances, les Franco-Ontariens ne devront rien attendre de leurs gouvernements provinciaux qui ne soit générique, d'application générale à tous les citoyens. C'est l'idée même du développement d'une démocratie des communautés (qui cherche une réconciliation efficace de l'individuel et du communautaire au sein du politique) qui serait bloquée (Paquet, 2002a).

Centralité de la gouvernance

Le droit étatique formel, on l'a dit plus haut, a un rôle « orthopédique » : « prévenir les difformités inacceptables de l'arbitraire et de la partialité » (Cassiers, 1999, p. 241). Pas question donc de nier qu'on doive y avoir recours de temps en temps. Mais, quand il ne s'agit pas d'arbitraire ou de partialité mais de simples fautes du processus de gouvernance, il se peut que le recours aux tribunaux ne soit pas le meilleur moyen de corriger la situation. Or la source du problème dans l'affaire Montfort n'est pas, comme on l'a expliqué plus haut, le manque à protéger les minorités, mais une série de fautes de gouvernance. Et si on veut les corriger, *ex post*, le seul moyen est de donner des pouvoirs spéciaux à un administrateur qui puisse remettre le processus de restructuration sur les rails. C'est d'ailleurs à cette décision qu'en est arrivé le Gouvernement de l'Ontario à l'été de 2001.

Mais ce correctif ponctuel *ex post facto* ne résout pas le problème de la gouvernance du système socio-technique de production et de prestation des services de santé dans une région plurielle comme l'Est de l'Ontario en régime permanent. Il faudra donc, après l'intervention de l'administrateur délégué par le gouvernement, que l'on mette en place un appareil de gouvernance plus robuste, moins vulnérable au sabotage que le dernier. Reste à savoir de quoi cette gouvernance aurait l'air.

Disons d'abord que l'idée d'une gestion complètement autonome de Montfort est problématique. Cette insulation va donner lieu à des doubles emplois et à des inefficacités, mais elle peut aussi être proprement dangereuse à proportion que les cas graves vont couramment devoir être transférés à des hôpitaux tertiaires mal préparés à recevoir des dossiers exclusivement en français. Voilà qui condamne Montfort soit à s'intégrer au réseau régional soit à végéter dans une réserve communautaire exigüe.

Il faut donc intégrer Montfort explicitement à la gestion de l'Hôpital d'Ottawa (et même à la gestion de toute la région de Hawkesbury/Cornwall à Renfrew), afin de pouvoir gérer le système socio-technique efficacement et plurilinguistiquement. Cette notion d'un système socio-technique plus ample aura d'ailleurs l'avantage supplémentaire de réduire le risque que des groupes de pression locaux puissent faire dérailler le processus de restructuration et de rationalisation.

Pour préserver une certaine autonomie de Montfort et des autres hôpitaux sur le plan des opérations, pour aider à conforter la communauté attachée à chaque hôpital, on pourrait désigner pour Montfort un « conseil d'opérations » chargé strictement de coordonner les opérations, sous l'égide du conseil d'administration global de l'Hôpital d'Ottawa (ou de son équivalent pan-régional) qui en assurerait la supervision (Garratt, 1996, p. 41). On pourrait appliquer le même raisonnement au cas de l'hôpital Queensway-Carleton et aux autres hôpitaux de la région.

De quoi devraient avoir l'air ces « conseils » ? Pour qu'apprentissage collectif il y ait, le conseil d'administration (ou le conseil d'opérations) doit être

en mesure d'apprendre, et, pour ce, il faut qu'il soit de petite taille (entre huit et quinze membres), composé de personnes bien au fait des réalités hospitalières et capables de représenter les diverses communautés.

Pas question de moderniser la gouvernance sans parier sur la collaboration et les partenariats entre les divers intervenants (institutions, médecins, personnel médical auxiliaire, personnel de soutien, usagers, bénévoles, etc.). Ce qui rend un système socio-technique efficace et capable d'apprentissage collectif et d'évolution souple, ce sont les « contrats moraux » entre ces parties et les engagements réciproques qui enracinent l'organisation localement, sans codification rigide. Cela se traduit par un réseau d'imputabilités plus ou moins douces qui donnent son tonus au système et doivent être négociées avec les intervenants (Paquet, 1991-1992 ; Juillet, Paquet et Scala, 2001).

Métissage institutionnel

Un processus prudent de contrats moraux et de bricolage institutionnel (Paquet, 2002b), d'où le droit étatique formel ne saurait être exclu mais où il est condamné à ne jouer qu'un rôle de soutien, est donc nécessaire si l'on veut tirer le meilleur usage possible des ressources disponibles dans l'Est de l'Ontario. Ce travail de design organisationnel va créer diverses sortes de mélanges selon les lieux ; il suscitera « une certaine unité dans la diversité » qui saura éviter à la fois les excès de la poursuite myope des droits collectifs absolus par les radicaux et la négation pure et simple des cultures par les hyperindividualistes, pour mettre l'accent sur « la façon dont les cultures se transforment mutuellement sans nécessairement conduire à l'assimilation » (Wieviorka, 2001 , p. 70).

Il produira un métissage institutionnel inédit qui est exactement l'inverse de l'apartheid à la Bernard (ni *melting pot* ni schéma séparatiste) – une réalité que John Francis Burke nomme « mestizaje » (Burke, 1999). Le métissage institutionnel peut évidemment mener à l'assimilation – le risque n'est jamais nul – mais, le plus souvent, il mène à une synthèse inédite et créatrice qui transforme les cultures originelles et les enrichit. En ce sens, l'Est de l'Ontario est un laboratoire qui ressemble étrangement au Canada dans son entier. Il a moins des cultures multiples étanches qu'une métaculture qui non seulement peut accueillir des cultures diverses mais constitue aussi un creuset au sein duquel germe un nouveau syncrétisme (Burelle, 1995).

Dans le monde de la santé est-ontarien, cela veut dire un virage à 180 degrés par rapport à la position Bernard : insistance sur la fin de l'intégrisme, sur la gouvernance collaborative, sur le meilleur usage possible du bilinguisme et des partenariats, sur la collaboration translinguistique pour obtenir la plus grande qualité et les meilleurs soins possibles pour toutes les communautés, dans le respect et la dignité des diverses cultures ; insistance aussi sur la refocalisation des efforts sur la question de base : comment mieux servir les intérêts des diverses communautés à l'intérieur des contraintes

budgétaires ? Tout cela mène à la construction d'institutions nouvelles qui échappent aux pièges de l'étanchéité des langues et des cultures.

Au lieu de chercher le salut par le recours aux « réserves » communautaires, les cultures fortes et confiantes prennent des mesures minimales de protection contre les effets de structure (et la partialité, l'arbitraire et l'abus de pouvoir qui en découlent), mais elles cherchent aussi à négocier le nœud de contrats moraux davantage susceptibles de fournir à toutes les communautés le meilleur traitement possible.

Le salut par le métissage est à la fois une façon d'embrasser la diversité et d'en faire le meilleur usage possible, mais plus encore de se prémunir contre les identités meurtrières (Maalouf, 1998).

Conclusion

Il est évident que, pour ceux qui favorisent la pérennisation de la situation présente – des lois à vocation éternelle pour défendre des droits figés à jamais –, cette solution de rechange n'est pas séduisante. Elle promet seulement la continuation des combats pour la bonne gouvernance, et le minimum de garanties légales contre l'arbitraire, la partialité et l'abus de pouvoir. Mais pour les autres qui ont accepté le jeu et les risques de la démocratie des communautés, et la nécessité de participer activement et créativement à la gouvernance collaborative qu'elle commande, l'affaire Montfort est pleine de leçons. Nous en retenons trois.

D'abord, les élites franco-ontariennes de l'Est de l'Ontario ont mal servi la communauté : par une négligence condamnable dans les premiers moments des travaux de la Commission ; par une naïveté désolante en croyant, comme Josué, pouvoir arrêter le soleil et éviter tout changement et toute restructuration ; par une désinformation et une démagogie systématique qui ont empêché un débat serein sur la restructuration ; par un manque d'intérêt pour la collaboration avec les autres communautés quand c'était essentiel ; et par une radicalisation, une ethnicisation et une judiciarisation hasardeuses des débats en bout de piste. Il faut un changement de la garde.

Ensuite, il est évident que si la collaboration est essentielle, une grande vigilance est nécessaire pour assurer la bonne gouvernance de la cohabitation dans le système socio-technique de production et de distribution des services de santé de l'Est de l'Ontario (y compris Montfort) et éviter les sabotages. Cela réclame à la fois des structures de gouvernance effectives (conseil d'administration de faible taille, structures de reddition de comptes bien définies, etc.) et une participation active de la communauté à ces structures (assises solides dans la communauté, mécanismes de consultation permanente, etc.).

À ce chapitre, la communauté est-ontarienne dans son entier (à l'Ouest comme à l'Est, tant anglophone que francophone, médias mais aussi établissements d'enseignement, etc.) a été déficiente. Ces structures et cette participation exigent une société civile vigilante. Or il faut construire ces capacités,

car elles ne se développent pas nécessairement organiquement. Les communautés doivent donc apprendre à devenir capables de s'informer mieux, de faire entendre leur voix, de combattre plus efficacement les saboteurs et les intégristes (qu'ils soient à l'intérieur ou à l'extérieur de leur propre clan), de collaborer et d'établir les meilleurs partenariats possibles.

Enfin, la meilleure stratégie de résistance n'est pas nécessairement celle qui est inspirée par la logique de la guerre. Une meilleure approche pourrait procéder bien davantage d'un mode de connaissance et d'intelligence pratique que les Grecs nomment la *mètis* – un ensemble d'attitudes mentales qui combinent le flair, la souplesse d'esprit, la confiance vigilante, le sens de l'opportunité qui s'applique à des réalités fugaces, mouvantes, ambiguës qui ne se prêtent ni à la mesure précise, ni au calcul exact.

Or la communauté franco-ontarienne de l'Est de l'Ontario mais aussi la communauté est-ontarienne dans son ensemble manquent de *mètis*. Il faut stimuler l'apprentissage de cette connaissance pratique. Sinon, il y a danger que, comme Zénon d'Élée, nos communautés continuent de prétendre avec suffisance avoir démontré, logiquement, que la flèche ne pourra jamais atteindre sa cible et que le lièvre ne rattrapera jamais la tortue, alors même que, sous leurs yeux, la flèche a atteint la cible, et le lièvre a déjà passé gagnant la ligne d'arrivée.

Cette forme de résistance par la fabulation promet de noirs lendemains.

Postscriptum ajouté le 4 février 2002

Il incombe à celui qui a invoqué ci-dessus les dangers d'impasse, de *Catch 22*, dans lesquels la position Bernard pouvait faire sombrer la communauté franco-ontarienne, de faire rapport sur les développements les plus récents dans ce dossier qui ont désamorcé la situation.

La Cour d'appel de l'Ontario a rendu sa décision dans l'affaire Montfort le 7 décembre 2001, par suite de la décision du Gouvernement de l'Ontario d'en appeler de la décision de la Cour du 29 novembre 1999.

La Cour d'appel n'a pas retenu la position de Roger Bernard et de SOS Montfort. Elle a clairement dit que l'hôpital Montfort comme institution francophone n'était pas protégé constitutionnellement par le paragraphe 16(3) de la Charte ; elle a de même affirmé que les directives de la Commission ne vioaient pas l'article 15 de la Charte.

Astucieusement, la Cour, ayant évité de constitutionnaliser des droits non écrits des minorités, a utilisé les mises en garde de Roger Bernard au moment de rappeler au Gouvernement de l'Ontario et à ses commissions qu'il existait cependant une Loi sur les services en français en Ontario, et que le gouvernement et ses émissaires devaient la prendre au sérieux.

Le double fait que 1) la Commission ait clairement et explicitement déclaré ne pas s'en être préoccupé parce que (la Commission *dixit*) ce n'était pas partie de son mandat, et que 2) le Gouvernement de l'Ontario n'ait pas présenté une argumentation claire qui justifie une limitation des services offerts en

français à Montfort a suffi pour que la Cour considère cette négligence administrative comme suffisamment importante pour qu'on casse les directives de la Commission pour ce qui a trait à Montfort.

La décision du ministre ontarien de la Santé de ne pas en appeler de cette décision de la Cour d'appel nous ramène à la case départ après un détour de cinq ans. Reste à savoir ce que seront les reliquats de cette tempête juridique. Les parties en présence doivent maintenant revenir à la table des compromis et en arriver à s'entendre sur le meilleur système socio-technique qui puisse fournir à la population fort diversifiée de l'Est ontarien les services les mieux adaptés à leurs circonstances, dans le cadre des ressources qui lui sont allouées.

Quelle stratégie épousera la communauté franco-ontarienne ? Cherchera-t-on à maximiser l'accès aux services en français dans des établissements unilingues ou bilingues (comme c'est le vœu de la majorité des Franco-Ontariens de la région), ou continuera-t-on à insister pour poursuivre la chimère de services en français seulement dans des institutions opérant exclusivement en français (comme le réclamait Roger Bernard) ? Qui vivra verra.

NOTE

1. Texte rédigé à l'été de 2001, écourté en janvier de 2002, avec ajout d'un post-scriptum en février 2002. Les commentaires de Linda Cardinal, Paul Dubé et Daniel Hubert ont été fort utiles, mais il faut les absoudre de toute

responsabilité pour le produit final. On trouvera une version plus longue du document ainsi que certains autres documents connexes dans la monographie de l'auteur intitulée *Si Montfort m'était conté...*, un document à cir-

culacion restreinte distribué par le Centre d'études en gouvernance de l'Université d'Ottawa et accessible sur le site web du Centre : www.governance.uottawa.ca.

BIBLIOGRAPHIE

Bernard, Roger (2001), *À la défense de Montfort*, Ottawa, Le Nordir.

Boudon, Raymond (1990), *L'art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses*, Paris, Fayard.

Burelle, André (1995), *Le mal canadien*, Montréal, Fides.

Burke, John Francis (1999), « Reconciling cultural diversity with a democratic community : Mestizaje as opposer to the usual suspects », *Citizenship Studies*,

vol. 3, n° 1, p. 119-140.

Caldwell, Gary (2001), *La culture publique commune : les règles du jeu de la vie publique au Québec et les fondements de ces règles*, Québec, Éditions Nota bene.

Cardinal, Linda (2001), *Chronique d'une vie politique mouvementée*, Ottawa, Le Nordir.

Cassiers, W. (1999), « Juger : dire les droits, dire le droit », dans François-Xavier Druet et Etienne Ganty (dir.), *Rendre justice au droit*, Namur, Presses Universitaires de Namur, p. 7-23.

Delannoi, Gil (1993), *Éloge de la prudence*, Paris, Berg International.

Garratt, B. (1996), *The Fish Rots from the Head*, London, HarperCollins Business.

Havel, Vaclav (1991), *Open Letters : Selected Prose 1965-1990*, London, Faber & Faber.

Jacoby, Russell (1999), *The End of Utopia : Politics and Culture in an Age of Apathy*, New York, Basic Books.

Juillet, Luc, Gilles Paquet et Francesca Scala (2001), « Gouvernance collaborative, imputabilités douces et contrats moraux : un cadre d'analyse », *Gouvernance*, vol. 2, n° 1/2, p. 85-95.

Maalouf, Amin (1998), *Les identités meurtrières*, Paris, Grasset. Paquet, Gilles (1991-1992), « Un pari sur les contrats moraux », *Optimum*, vol. 22, n° 3, p. 49-57.

Paquet, Gilles (2002a), « Pépin-Robarts *redux* : socialité,

régionalité et gouvernance », dans Jean-Pierre Wallot (dir.), *La Commission Pépin-Robarts, quelque vingt ans après : le débat qui n'a pas eu lieu*, Ottawa, Les Presses de l'Université d'Ottawa (à paraître).

Paquet, Gilles (2002b), « Toward a Baroque governance in 21st century Canada », dans *Proceedings of the Conference on The Canadian Distinctiveness into the XXIst Century*, Ottawa, The University of Ottawa Press (à paraître).

Piore, Michael J. (1995), *Beyond Individualism*, Cambridge, Harvard University Press. Wieviorka, Michel (2001), *La différence*, Paris, Balland.