

**L'organisation géographique des
ressources humaines et matérielles des
institutions gouvernementales du Canada
Une « mesure positive » en vertu de l'art.
41 de la *Loi sur les langues officielles*?**

Gino LeBlanc

Avec la collaboration de :

Nicole Barrieau

Yves Bourgeois

Daniel Bourgeois

1^{er} août 2008

Table des matières

I ntroduction	2
P roblématique.....	3
M éthodologie	7
O bjectifs, enjeux et mise en pratique de la relocalisation	9
L angue et fonction publique fédérale	17
P ortrait quantitatif et organisation géographique de l'administration publique fédérale au Nouveau-Brunswick.....	25
É tudes de cas : trois relocalisations	49
A. Un premier départ : l'Agence canadienne d'inspection des aliments (Shippagan)	49
B. Un second départ : la Commission de la fonction publique du Canada (Moncton).....	56
C. Une arrivée : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada : Secteur des Pensions de retraite, Regroupement des pensions et Services à la clientèle.....	63
C onclusion	73
B ibliographie	79
<i>ANNEXE A - SONDAGE « VOTRE CONTRIBUTION AUPRÈS DE LA COMMUNAUTÉ DE SHÉDIAC ».....</i>	<i>81</i>
<i>ANNEXE B - CATÉGORIES ET GROUPES PROFESSIONNELS AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE</i>	<i>85</i>
<i>ANNEXE C - CONCEPT DE ZONES D'INFLUENCE DES RÉGIONS MÉTROPOLITAINES (ZIM).....</i>	<i>87</i>
<i>ANNEXE D - GABARIT À L'INTENTION DES AUTORITÉS GOUVERNEMENTALES FÉDÉRALES POUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'ARTICLE 41 DE LA LOI SUR LES LANGUES OFFICIELLES</i>	<i>88</i>
<i>ANNEXE E - RECOMMANDATIONS DE LA TABLE RONDE DU CENTRE CANADIEN DE GESTION.....</i>	<i>90</i>
<i>ANNEXE F - TABLEAU COMPARATIF DES PRINCIPAUX CONSTATS D'ÉTUDES ANTÉRIEURES.....</i>	<i>93</i>

Introduction

L'organisation géographique de la gestion et de la prestation des services gouvernementaux a-t-elle un impact sur les communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM)? Le cas échéant, quel est l'impact de cette répartition spatiale? Si l'impact est positif, cette organisation géographique peut-elle s'avérer une « mesure positive » selon l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* du Canada?

Cette recherche tente de répondre à ces questions probantes. Ce rapport documente les transformations gouvernementales importantes effectuées depuis une quinzaine d'années et leur impact sur la capacité de livrer les services dans la langue de la minorité (partie IV de la *Loi*), la capacité des fonctionnaires fédéraux de travailler dans leur langue officielle (partie V de la *Loi*) et la vitalité socio-économique des communautés minoritaires où ces bureaux gouvernementaux sont présents (partie VII de la *Loi*).

Ce rapport est divisé en sept parties. La première présente la problématique. La deuxième est consacrée à la méthodologie employée pour obtenir les résultats escomptés. La troisième partie est de nature plus théorique et fait un survol des objectifs, des avantages et inconvénients, des enjeux et des considérations pratiques des projets de relocalisation. La quatrième partie peint le portrait quantitatif et géographique de l'administration publique fédérale au Nouveau-Brunswick. Le Nouveau-Brunswick fut choisi comme cas parce que la province en entier est désignée région bilingue pour les fins des parties IV et V de la *Loi sur les langues officielles*. La cinquième partie se penche sur l'impact de la localisation sur les parties IV, V et VII de la *Loi*. La sixième partie présente trois études de cas permettant de mieux comprendre les impacts positifs et négatifs de la localisation des effectifs physiques et humains des institutions fédérales sur les communautés acadiennes et francophones du Nouveau-Brunswick. Une conclusion boucle le rapport.

Les résultats nous permettent de conclure que la localisation des ressources matérielles et humaines des institutions fédérales peut constituer une mesure positive au bénéfice des communautés minoritaires. Elle présente notamment de nombreux avantages positifs eu égard aux parties IV et VII de la *Loi*. Ces communautés et les institutions fédérales devraient collaborer pour en maximiser les bénéfices respectifs.

Problématique

La décroissance de l'appareil fédéral du milieu des années 1990 a eu des effets sur la composition et la présence fédérale partout au pays. Cette restructuration majeure, effectuée dans le but d'assainir les finances publiques et de réduire le déficit, a eu des impacts considérables sur la taille et le rôle de la fonction publique fédérale¹. L'appareil fédéral est passé d'un ratio de dette sur le produit intérieur brut de 68,4 % (1995-1996) à 38,3 % (2004-2005), alors que son personnel est passé d'environ 230 000 employés à environ 185 000. La restructuration fut un succès en termes financiers puisqu'elle a clairement contribué à réduire les dépenses de l'État : le Canada est, de nos jours, le pays le moins endetté du G8.

Or, des changements de cette ampleur ont également eu des conséquences négatives et la réduction de la présence de l'administration publique a imposé à certains éléments de la société canadienne un plus grand sacrifice qu'elle n'en a imposé à d'autres. À quelques exceptions, la « valeur économique » nette d'un emploi fédéral en région rurale et éloignée est supérieure à celle d'un tel emploi dans la région de la capitale nationale². De façon générale, les emplois fédéraux sont très convoités en région périphérique car ils sont vus comme des postes à la fois stables et bien rémunérés. Les employés du secteur public gagnent en moyenne plus en salaire et avantages sociaux que leurs homologues du secteur privé, quel que soit le palier de gouvernement. À l'échelle canadienne en 2000, les employés fédéraux bénéficiaient d'un avantage de salaire de 15,1 % par rapport aux employés du secteur privé. Le Nouveau-Brunswick est la province où les avantages salariaux des fonctionnaires fédéraux étaient les plus élevés au pays, ayant passé de 15,1 % en 1995 à 31,6 % en 2000³. Concrètement, le revenu moyen d'un emploi dans le secteur privé du Nouveau-Brunswick s'élevait à 36 091 \$ en 2000, comparativement à 44 861 \$ au

¹ D'autres facteurs ont exercé des pressions sur le gouvernement du Canada, entre autres les ententes de libre-échange, la perception du public vis-à-vis le rôle de l'État, les technologies de l'information et des communications, les changements sociodémographiques et le transfert de responsabilités vers les provinces, mais l'assainissement des finances publiques a dominé. David Wright et David Zussman, *Examen et analyse des changements récemment effectués dans la prestation des services gouvernementaux*, Rapport préparé pour le Groupe de travail sur les modèles de prestation de services des sous-ministres, Ottawa, Bureau du Conseil privé, 1996, p. 3-5.

² Jim Feehan et Alison Coffin, *Federal Government Presence in Newfoundland and Labrador: Final Report*. St. John's, The Leslie Harris Centre of Regional Policy and Development, 2006.

³ Derek Picard, « Droit de regard sur les salaires : comparaison entre les salaires du secteur public et privé », Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2003, p. 6.

fédéral. À l'autre extrémité, les provinces où les avantages de rémunération étaient les moindres en 2000 sont l'Alberta (7,1 %), la Colombie-Britannique (11,5 %) et l'Ontario (13,5 %).

Malgré les compressions majeures des années 1990, la fonction publique fédérale du Canada demeure fortement concentrée dans la région de la capitale nationale (Ottawa-Gatineau). En 2006 s'y trouvaient 42,6 % de tous les emplois de l'administration publique centrale (APC)⁴, ce qui correspond à 75 734 emplois, et 31,2 % de tous les emplois du gouvernement fédéral (112 161 emplois). Cela représente des augmentations respectives de 20,4 % et de 7,9 % par rapport à 1995. On observe donc, depuis la fin de l'Examen des programmes des années 1990, une concentration croissante des emplois fédéraux, en particulier de l'APC, dans la région de la capitale nationale. À titre comparatif, 35 % des fonctionnaires fédéraux en Australie étaient concentrés dans la capitale tandis que dans les cas du Royaume-Uni et des États-Unis, la part des emplois du gouvernement central basés dans la capitale se chiffre à environ 17 %⁵.

La décroissance de l'État canadien a eu des répercussions négatives sur la présence fédérale au Canada atlantique dans son ensemble et au Nouveau-Brunswick en particulier. En 2005, les députés fédéraux du Canada atlantique ont tenté, comme leurs prédécesseurs l'ont fait à plusieurs reprises depuis le début de la Confédération de 1867, de convaincre le gouvernement fédéral de délocaliser certains services dans cette région. Andy Scott, le ministre fédéral responsable de la région du Nouveau-Brunswick, affirmait à l'époque : « *It (decentralization⁶) will happen, it's just a question of the magnitude* »⁷. L'*Acadie Nouvelle*, dans son édition du 12 août 2005, ajoutait que le gouvernement de Paul Martin s'apprêtait à annoncer la délocalisation de certains fonctionnaires d'Ottawa vers les régions. Le député de la circonscription de Beauséjour précisait que les députés de la région, tout comme ceux des autres régions du pays, ont demandé au gouvernement de décentraliser des emplois et que « le Conseil des ministres a aussi demandé à plusieurs ministères de faire des études de faisabilité concernant les coûts ou les économies découlant de la décentralisation [...] Certaines unités du gouvernement pourraient être déplacées ou recréées en région [...] et pas seulement dans les grandes villes de la province⁸. » Ces discussions

⁴ L'APC regroupe les ministères mentionnés aux Annexes I et IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, mais exclut les organismes distincts tels l'Agence de revenu du Canada, l'Agence Parcs Canada, les Forces armées canadiennes, l'Agence canadienne d'inspection des aliments, etc.

⁵ Philippe Le Goff, « Délocalisation des fonctionnaires fédéraux dans les régions », Ottawa, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement, 2006, p. 3-4.

⁶ La décentralisation réfère à la délégation de pouvoirs, alors que la délocalisation réfère au déplacement géographique.

⁷ « Region to land federal jobs as part of Liberal plan, says MP », *Telegraph Journal*, 28 octobre 2004, p. 1.

⁸ « Ottawa s'apprêterait à décentraliser des postes de fonctionnaires », *L'Acadie Nouvelle*, 12 août 2005.

furent toutefois sans issue. Le gouvernement de Stephen Harper n'a pas fait de la délocalisation un enjeu important depuis son entrée au pouvoir il y a plus de deux ans.

Le délicat équilibre entre les fonctions essentielles à l'appareil central et le développement des régions alimente depuis des générations les discussions sur le fédéralisme⁹. Ces discussions sont récurrentes, mais la force centrifuge vers Ottawa et les syndicats de la fonction publique tendent à privilégier les intérêts de leurs membres qui habitent dans la région Ottawa-Gatineau. Or, si les plus importants postes doivent être à Ottawa, pourquoi la plupart des autres postes fédéraux doivent-ils l'être également? La délocalisation du quartier général du ministère des Anciens combattants d'Ottawa à Charlottetown et la localisation de la Division des pensions du ministère des Approvisionnement et Services (présentement Travaux publics et Services gouvernementaux Canada) à Shédiac, à la fin des années 1970, démontrent les bénéfices de la délocalisation. L'agrandissement récent des locaux de la Division des pensions le confirme. Par ailleurs, les nouvelles technologies de l'information et des communications ne permettent-elles pas davantage de telles délocalisations en améliorant les communications avec Ottawa?

Les communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM) – les anglophones au Québec et les francophones ailleurs – ont subi des conséquences négatives à l'issue de la restructuration de l'appareil fédéral. Il a été établi que la prestation de services bilingues en a souffert¹⁰, mais on n'en sait pas plus. Ces réformes ont-elles réduit le nombre d'emplois – des emplois bien rémunérés – dans ces communautés, qui sont dans bien des cas rurales et relativement isolées, au profit des grands centres urbains? Auraient-elles aussi réduit leurs effectifs démographiques et scolaires? Ceux qui le pensent revendiquent ainsi la relocalisation des bureaux fédéraux dans ces communautés¹¹. Les CLOSM du Nouveau-Brunswick, par exemple, témoignent du déplacement et/ou de l'élimination de postes au sein de plusieurs institutions fédérales depuis 1995. Certaines de ces décisions ont même fait l'objet de plaintes au Commissariat aux langues officielles et de poursuites judiciaires.

⁹ Donald Savoie (2006). *Visiting Grandchildren*. Toronto, University of Toronto Press.

¹⁰ Commissaire aux langues officielles, *Les effets des transformations du gouvernement sur le programme des langues officielles du Canada*. Ottawa, Le Commissariat, 1998.

¹¹ *Principes directeurs en matière de services et d'accès pour le segment des communautés minoritaires de langue officielle : Rapport final présenté à Service Canada*. Moncton, Institut canadien de recherche en politiques et administration publiques, novembre 2006.

Depuis novembre 2005, l'article 41 (2) de la *Loi sur les langues officielles* du Canada impose aux institutions fédérales l'obligation de prendre des « mesures positives » au bénéfice des CLOSM et des langues officielles. Les institutions fédérales doivent donc contribuer à l'épanouissement des CLOSM. Le gouvernement du Canada a mis en place plusieurs mesures administratives visant à assurer la mise en œuvre de la partie VII de la *Loi sur les langues officielles* par un certain nombre de ses institutions. Ce cadre de responsabilisation cible les institutions fédérales qui œuvrent dans des secteurs-clés au développement et à l'épanouissement des CLOSM. En vertu de ce cadre, 32 ministères et organismes fédéraux doivent préparer un plan d'action annuel ou pluriannuel dans lequel ils indiquent les mesures positives qui leur permettront de contribuer à l'épanouissement des CLOSM. Ces plans d'action, élaborés à la suite de consultations avec les CLOSM de façon à connaître leurs besoins particuliers, sont présentés au ministre du Patrimoine canadien qui fait état des réalisations dans son rapport annuel en matière de langues officielles déposé au Parlement.

Cette modification législative et les mesures positives qui en découlent peuvent changer la donne en ce qui concerne la localisation des services fédéraux. En effet, en fonction de ce survol, une problématique évidente se dresse : si la localisation de bureaux et de services fédéraux comporte des avantages pour les communautés d'accueil, elle devrait être une mesure positive permettant aux institutions fédérales de contribuer à l'épanouissement des communautés de langue officielle en situation minoritaire et de faciliter la mise en œuvre de la *Loi sur les langues officielles*. La géographie des emplois, des équipements et des établissements gouvernementaux revêt ainsi, du moins en principe, une grande importance statutaire. Il faut donc voir si la localisation des effectifs fédéraux en pratique peut contribuer à la vitalité des CLOSM et, le cas échéant, de quelle façon. La détermination de l'ampleur des localisations¹² administratives des institutions fédérales au cours de la période s'étendant de 1992 à nos jours et l'impact de telles pratiques administratives auprès des CLOSM semble donc utile, voire nécessaire.

¹² Nous employons le terme « localisation » pour référer à un ensemble de pratiques administratives qui portent sur l'emplacement des emplois, des équipements et des établissements gouvernementaux. Ainsi, le terme regroupe la localisation initiale, la relocalisation (le déménagement d'un endroit à un autre) et la délocalisation (le déménagement de la région de la capitale nationale à une communauté périphérique). À moins d'avis contraire, le terme « localisation » sera employé pour désigner l'ensemble de ces pratiques administratives.

Méthodologie

Le Canada compte près de 1 000 CLOSM et il serait difficile de déterminer l'ampleur et l'impact des localisations fédérales de 1992 à 2006 pour chacune d'entre elles. Il faut donc restreindre la portée du bilan à certaines CLOSM. Le cas du Nouveau-Brunswick est privilégié dans cette étude pilote. Cette province a subi des conséquences importantes de plusieurs efforts de réorganisation des services fédéraux. De plus, elle est la seule province officiellement bilingue et sa *Loi sur les langues officielles* prévoit également des mesures positives de la part des institutions provinciales. L'analyse portera donc sur la localisation des effectifs gouvernementaux fédéraux au Nouveau-Brunswick du début des années 1990 à 2006. Nous chercherons néanmoins à tenir compte des implications de toute localisation sur les CLOSM des autres provinces. D'autre part, on compte plus de 200 institutions fédérales¹³. Il faut donc restreindre la portée du bilan aux institutions fédérales qui desservent la population dans les régions. Nous excluons donc, par exemple, les ambassades et la Banque du Canada. Nous accorderons une attention particulière aux ministères et agences ciblés par l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*.

Le projet fut réalisé en deux grandes étapes. On a dressé, en premier lieu, un bilan de l'évolution de la localisation des emplois fédéraux au Nouveau-Brunswick. Un examen préliminaire des données a permis d'établir une année de référence, soit 1995. Ce bilan comprend une description de la structure géographique de la gestion et de la prestation des services et un inventaire des effectifs des institutions fédérales au Nouveau-Brunswick depuis 1995. L'inventaire cible les effectifs fédéraux à l'échelle de la province et des régions (comtés et communautés). Le portrait quantitatif portera plus particulièrement sur l'évolution de l'emploi depuis le début des années 1990 (dans l'ensemble du gouvernement fédéral et au sein de l'administration publique centrale, de même qu'aux niveaux provincial et municipal), la localisation des emplois selon différents niveaux géographiques, la participation des anglophones et des francophones au sein de l'administration publique centrale, le profil linguistique des fonctionnaires fédéraux, la désignation linguistique des postes et la classification des postes.

¹³ http://www.canada.gc.ca/depts/major/depind_f.html

La deuxième étape consiste à illustrer, à l'aide de trois études de cas, les conséquences à la fois positives et négatives de la localisation des institutions fédérales dans les CLOSM, notamment celles du Nouveau-Brunswick. L'étude de cas est une approche méthodologique permettant de situer les expériences de localisation dans un contexte plus large, tout en permettant de creuser dans les détails et de poser un diagnostic objectif sur les circonstances entourant leur dénouement afin d'en déduire des conclusions. Nos études de cas s'appuient sur une analyse documentaire (documents gouvernementaux, rapports divers, articles de journaux, recherches académiques, etc.) ainsi que sur des entrevues semi-dirigées réalisées auprès d'employés directement touchés par les localisations, de dirigeants fédéraux ainsi que d'intervenants communautaires. À partir des études de cas, l'analyse évalue l'impact des changements sur la capacité linguistique des institutions fédérales et sur les CLOSM. L'évaluation de l'impact linguistique portera sur la qualité de la prestation de services (partie IV de la *Lo*), la capacité des fonctionnaires fédéraux de travailler dans leur langue officielle (partie V de la *Lo*), et la contribution à l'épanouissement économique et communautaire des CLOSM (partie VII de la *Lo*).

Objectifs, enjeux et mise en pratique de la relocalisation

Cette partie se veut d'abord une synthèse sur la raison d'être des projets de relocalisation des emplois du secteur public à l'extérieur d'une ville capitale, en particulier les arguments pour et contre. Dans une perspective plus pragmatique, cette section se veut également un survol des applications pratiques de la relocalisation en examinant les approches utilisées par les administrations de divers pays. Trois sections composent cette partie du rapport. La première reprend les principaux arguments pour et contre la relocalisation et identifie les impacts sur les communautés d'accueil et de départ. La seconde section présente sommairement quelques études de cas européennes de relocalisation et examine les expériences dans le contexte canadien. Enfin, la troisième section propose quelques pistes pour alimenter la réflexion sur les possibilités potentielles de la localisation au Canada.

A. Avantages, inconvénients et impacts de la relocalisation

Il y a huit grands arguments en faveur de la relocalisation du secteur public d'une ville capitale vers une région périphérique¹⁴. En tout premier lieu, il y a la réduction des frais d'exploitation résultant des coûts moindres de location et de valeur immobilière et de services connexes (sous-traitants et achats locaux, par exemple) généralement retrouvés en région. En second lieu, la qualité des services au public est améliorée du fait qu'il est plus facile d'attirer et de retenir des employés de qualité en région. En d'autres mots, le taux de roulement du personnel est normalement moins élevé en périphérie qu'au centre. Troisièmement, la relocalisation est perçue comme un catalyseur des nouvelles pratiques commerciales en incitant l'amélioration de l'efficacité et la modernisation du secteur public. Dans un quatrième temps, la relocalisation contribue à une plus grande ouverture et accessibilité du gouvernement envers les régions et une plus grande compréhension de sa part à leur égard. Cinquièmement, on souligne l'amélioration du processus d'élaboration des politiques en raison de la plus grande proximité des fonctionnaires des besoins régionaux. Le sixième argument invoqué en faveur de la relocalisation est le meilleur équilibre entre le centre du pays et la périphérie. La création d'emplois et l'appui au développement économique des régions – des objectifs visés par la plupart des

¹⁴ Ces arguments sont basés sur une synthèse d'analyses de cas européens, asiatiques et nord-américains tirée de J. N. Marshall, J. N. Marshall, « Public Sector Relocation Policies in the UK and Ireland », *European Planning Studies*, vol. 15, n° 5, 2007, p. 647-648.

efforts de relocalisation – sont vus comme des mécanismes pour réduire les disparités économiques et sociales à l'échelle d'un pays. Ceci dépend dans une très large mesure de l'ampleur de la relocalisation et les types d'emplois relocalisés. Septièmement, et suivant la logique du point précédent, la réduction des disparités régionales contribue à l'accroissement de l'efficacité des politiques nationales, notamment la politique monétaire. Enfin, le dernier argument concerne la sécurité nationale : une trop grande concentration des fonctions gouvernementales dans la ville capitale pose certains risques pour le maintien des opérations du gouvernement, notamment face à des attaques terroristes ou des désastres naturels.

La relocalisation peut aussi entraîner des inconvénients. D'abord, il y a les coûts directs à court terme, notamment les frais de déménagement, de rénovation et de construction. Ensuite, même si les progrès dans le domaine des technologies de l'information et des communications (courrier électronique, téléconférences, etc.) ont réduit le besoin de se déplacer, les contacts physiques s'avèrent parfois nécessaires. Il est donc possible que la multiplication des déplacements vers la capitale nationale pour des réunions d'affaires engendre des coûts supérieurs. Enfin, les individus occupant les postes de hauts fonctionnaires préfèrent généralement être près du pouvoir dans la ville capitale ou craignent les possibilités limitées d'avancement professionnel en région. La relocalisation peut donc mener à des défis de recrutement et de formation de nouveaux employés et de réaffectation des employés en poste.

Les relocalisations peuvent avoir des retombées importantes sur les communautés d'accueil. Non seulement celles-ci profitent-elles de la création d'emplois stables et bien rémunérés – des employés « cols blancs » pour la plupart – qui contribue à augmenter les revenus régionaux, mais elles bénéficient normalement d'un accroissement des dépenses directes, indirectes et induites si l'on tient compte des effets multiplicateurs des dépenses de consommation et des achats locaux en biens et services. La relocalisation d'un nombre significatif de hauts fonctionnaires peut même renforcer le secteur tertiaire au sein de zones défavorisées, le bassin local de connaissances et la capacité institutionnelle locale¹⁵. Par ailleurs, la relocalisation peut contribuer à rehausser le profil et la confiance

¹⁵ J. N. Marshall et al., « Relocation, Relocation, Relocation: Assessing the Case for Public Sector Dispersal », *Regional Studies*, vol. 39, n° 6, 2005, p. 785; Sir Michael Lyons, *Well Placed to Deliver?: Shaping the Pattern of Government Services*, Independent Review of Public Sector Relocation, London, Her Majesty's Treasury, 2004, p. 36-37.

d'une communauté ainsi qu'à animer sa vie culturelle et communautaire. Les relocalisations peuvent également avoir un impact (positif ou négatif, selon la perspective) sur la valeur des propriétés et sur les coûts de la main-d'œuvre du secteur privé. En effet, le secteur privé peut se trouver en position de concurrence avec le secteur public : « l'arrivée massive dans une communauté d'emplois administratifs fédéraux bien payés par rapport à des emplois similaires dans le secteur privé complique le recrutement par les petites et moyennes entreprises¹⁶. » Les impacts de la délocalisation se font également sentir dans les régions de départ qui perdent, dans bien des cas, des familles entières qui participent à la vie communautaire, qui fréquentent les écoles, etc., alors que les conséquences négatives sur les villes capitales sont souvent négligeables.

B. Enjeux de la mise en pratique de la localisation

Bon nombre de gouvernements occidentaux ont poursuivi des stratégies ou politiques de relocalisation de leur administration publique depuis la Seconde Guerre mondiale. Cela permettait de mieux équilibrer la distribution des emplois et la croissance économique, mais aussi de rendre le gouvernement plus efficace. En Europe des années 1960 et 1970, la relocalisation était généralement vue comme une façon d'aider les régions périphériques accusant un certain retard sur le plan socio-économique en y installant des bureaux gouvernementaux et des emplois relativement bien rémunérés, augmentant par la même occasion l'assiette fiscale locale et engendrant une série d'effets multiplicateurs¹⁷. Les stratégies de relocalisation des emplois du secteur public varient selon les pays. La politique de délocalisation en France, par exemple, remonte au milieu des années 1950 et est bien ancrée dans les opérations gouvernementales. Cette politique, qui vise la délocalisation des organismes publics de la région de l'Île-de-France (englobant l'agglomération de Paris) vers les autres régions, sert autant d'instrument de rééquilibrage territorial (notamment pour atténuer la surconcentration dans la ville capitale) que de modernisation de l'État et des services publics. Au cours des quinze dernières années, plus de 15 000 emplois publics ont été transférés hors de Paris. Le Comité pour l'implantation territoriale des emplois publics veille à la distribution équilibrée des emplois dans les régions de la France en encourageant les bureaux publics n'ayant pas besoin d'être à

¹⁶ Le Goff, « Délocalisation des fonctionnaires fédéraux... », p. 14.

¹⁷ Johanna Ylisylä-Peuralahti, « Relocation of Government Activities as a Regional Policy Measure », 43rd European Congress of the Regional Science Association, Jyväskylä, Finlande, 27 au 30 août 2003, p. 7.

proximité physique de la capitale à s'établir en région. Tout organisme public voulant s'établir ou remettre en état un bureau dans la région de Paris doit d'ailleurs présenter une demande formelle à cet effet et en obtenir la permission¹⁸. L'approche est similaire en Écosse alors que la relocalisation est en quelque sorte institutionnalisée dans le fonctionnement du gouvernement. Dès qu'une nouvelle unité est créée, réorganisée ou remise en état ou encore qu'un bail arrive à échéance, un examen de relocalisation est déclenché et mené par un consultant indépendant¹⁹.

Au Royaume-Uni, les stratégies de délocalisation reposent davantage sur les principes de réduction des coûts d'exploitation et d'accroissement de l'efficacité de la prestation des services. L'approche est plus fragmentée qu'en France puisque l'État annonce des examens par des organismes indépendants de façon ponctuelle. La dernière étude indépendante d'envergure remonte à 2004 avec le dépôt du rapport Lyons auprès du gouvernement du Royaume-Uni²⁰. L'examen de Lyons a établi un nouvel agenda stratégique pour la relocalisation du secteur public basé sur une analyse coûts-bénéfices. Lyons recommande que les ministères justifient, dans le cadre d'une planification spatiale de leurs activités, la localisation des fonctions à Londres plutôt qu'ailleurs en région. L'étude de Lyons propose également une approche centralisée et coordonnée à la relocalisation pour réduire la concentration de fonctionnaires à Londres. Il argumente que la relocalisation du secteur public à l'extérieur de la capitale contribue directement au développement économique des régions d'accueil par la création d'emplois et réduit simultanément la surchauffe près de la capitale et la sous-utilisation de l'infrastructure et des ressources humaines dans d'autres régions. Lyons reconnaît que tout projet de relocalisation occasionnera des coûts considérables au départ, mais il estime que le gouvernement doit être prêt à y consacrer les investissements nécessaires et à promouvoir les bienfaits de la localisation hors de Londres. Lyons recommande même de réviser le cadre de la rémunération du secteur public afin que les ministères puissent harmoniser les salaires des fonctionnaires avec les conditions du marché de l'emploi local au risque d'évincer ou de faire monter les coûts de la main-d'œuvre dans les secteurs public et privé.

¹⁸ Marshall et al., « Relocation, Relocation, Relocation... », p. 768.

¹⁹ Marshall, « Public Sector Relocation Policies in the UK and Ireland », p. 652.

²⁰ Lyons, *Well Placed to Deliver?: Shaping the Pattern of Government Services*.

Le gouvernement du Canada entamait un ambitieux programme de délocalisation vers le milieu des années 1970 par l'entremise duquel il proposait la relocalisation d'au moins 24 unités administratives de ses ministères et quelques 10 000 postes dans 24 villes différentes. Plusieurs avantages étaient invoqués à l'époque, notamment le fait de favoriser l'unité nationale, d'encourager le développement économique régional et d'améliorer l'efficacité de la prestation des services gouvernementaux²¹. Dans son analyse des services susceptibles d'être délocalisés, le groupe de travail du gouvernement fédéral avait identifié des ministères et organismes dont les services étaient plus ou moins autonomes, « plus précisément ceux destinés à la clientèle d'une région particulière ou offrant un soutien sur une grande échelle, de nature répétitive ou courante, comme la tenue de dossiers, l'approvisionnement et le contrôle des inventaires²². » Autrement dit, les emplois liés à l'élaboration et à la coordination des politiques et des programmes nationaux étaient écartés du programme. Il est peu surprenant que les parlementaires fédéraux issus de l'extérieur de la région de la capitale nationale aient été très favorables à l'idée d'établir des bureaux régionaux de certains ministères ou de relocaliser certaines unités administratives de ceux-ci. En revanche, le programme fut l'objet de vives critiques de la part des membres de l'Opposition, des députés représentant les circonscriptions de la région de la capitale nationale et des syndicats de la fonction publique fédérale. Deux communautés du Nouveau-Brunswick ont profité du programme fédéral de délocalisation annoncé au milieu des années 1970 : Bathurst accueillait la Division des rentes et le fichier central de la Commission d'assurance-chômage du ministère de l'Emploi et de l'Immigration et 390 emplois permanents tandis que Shédiac recevait la Division des pensions de retraite du ministère des Approvisionnements et Services et 400 emplois permanents²³. Dans ces deux cas, les communautés d'accueil bénéficient encore aujourd'hui des retombées du programme fédéral de délocalisation.

Le programme de délocalisation a été abandonné au début des années 1980, notamment en raison des coûts qu'il a occasionnés et de l'opposition des fonctionnaires, de leurs syndicats et de certains élus. Le choix des collectivités retenues pour accueillir des unités administratives du gouvernement fédéral a été sévèrement critiqué et a probablement contribué à l'échec du programme. Les détracteurs

²¹ Donald J. Savoie, « Le programme fédéral de décentralisation : un réexamen », *Canadian Public Policy - Analyse des politiques*, vol. 12, n° 3, 1986, p. 413.

²² Le Goff, « Délocalisation des fonctionnaires fédéraux... », p. 13.

²³ Savoie, « Le programme fédéral de décentralisation... », p. 415.

ont accusé le gouvernement de fonder leurs choix exclusivement sur des considérations partisans²⁴. Tout compte fait, seulement neuf des 24 projets de délocalisation ont été mis en œuvre. Selon certains, le bilan est tout de même positif, du moins à certains égards : « Envisagé strictement du point de vue du développement régional, le programme [fédéral de décentralisation] a, sans aucun doute, été l'une des initiatives les plus réussies du gouvernement fédéral. Il a créé des possibilités d'emplois durables dans les régions où de nouvelles activités économiques sont très difficiles à générer²⁵. » Le ministère de l'Expansion économique régionale mis sur pied en 1969 afin de réduire les inégalités régionales n'avait pu en faire autant.

Quelques projets ponctuels de délocalisation ont été poursuivis depuis le programme des années 1970, mais toujours avec autant de controverse. Les plus récentes initiatives remontent à 2005, notamment avec le déménagement du siège social de la Commission canadienne du tourisme de la région de la capitale nationale vers Vancouver. Bien que le gouvernement du Canada n'ait jamais produit une étude comparant les coûts de fonctionnement d'une unité administrative dans la région de la capitale nationale à ceux d'une unité située en région, des études extérieures suggèrent cependant que la localisation de nouvelles unités gouvernementales en dehors d'Ottawa-Gatineau engendre des économies²⁶. Il importe de souligner que les unités gouvernementales ayant fait l'objet de relocalisation ont rarement eu de pouvoirs décisionnels. Elles sont plus souvent qu'autrement des unités où les fonctions sont davantage administratives et les contacts avec le public sont limités. Les emplois clés de l'administration fédérale demeurent généralement dans la région de la capitale nationale, alors que les emplois aux tâches plus routinières sont plus sujets à une relocalisation en périphérie. La structure de rémunération de la fonction publique canadienne est telle qu'il n'y a pas de différentiel salarial entre les régions pour une même catégorie d'emploi. Qu'un fonctionnaire travaille à Bathurst, à Ottawa ou à Saint-Boniface, il reçoit le même salaire et les mêmes avantages sociaux. Cela dit, il y a lieu de s'interroger sur la valeur relative d'un emploi du secteur public dans la région de la capitale nationale par opposition au même emploi en périphérie.

²⁴ Savoie, « Le programme fédéral de décentralisation... », p.420.

²⁵ Savoie, « Le programme fédéral de décentralisation... », p. 419.

²⁶ Donald J. Savoie, *Visiting Grandchildren: Economic Development in the Maritimes*, Toronto, University of Toronto Press, 2006, p. 294.

C. Pistes de réflexion

La plupart des chercheurs qui se sont penchés sur la relocalisation des emplois du gouvernement fédéral d'une ville capitale vers des régions périphériques s'entendent pour dire que le succès d'un tel projet dépend dans une très large mesure de la volonté politique et du niveau d'engagement à long terme de l'État. L'un d'entre eux suggère que tout programme valable de dispersion géographique du secteur public doit mettre l'accent sur la préparation d'une analyse de rentabilité de la délocalisation afin de prouver son bien-fondé économique et idéologique. Il ajoute que les gouvernements doivent s'engager à absorber les coûts immédiats de relocalisation et patienter pour l'obtention des économies à long terme²⁷.

Compte tenu de la polémique entourant les projets de relocalisation au Canada depuis les années 1970, la mise en œuvre d'un cadre d'analyse rigoureux, transparent et indépendant pourrait s'avérer un outil fort utile. Un récent document parlementaire dresse certains paramètres qui pourraient constituer ce cadre :

Essentiellement, le cadre d'analyse devrait adopter des critères de décision sans complaisance à l'égard des groupes de pression et pourrait même être mis au point par un organisme indépendant. La méthodologie employée devrait considérer en priorité les caractéristiques de l'organisme candidat à la délocalisation et les caractéristiques de la région d'accueil. Voici quelques idées en ce sens.

*Pour ce qui est des **organismes candidats à la délocalisation** :*

- *ils devraient être relativement autonomes ou engagés dans un domaine spécialisé pour que la délocalisation ne nuise pas à leur interaction avec les ministères ou les organismes partenaires présents dans la capitale;*
- *ils ne devraient pas avoir à interagir de manière continue avec le quartier général ou à élaborer des politiques publiques sur une base quotidienne;*
- *les caractéristiques démographiques et professionnelles des employés appelés à être délocalisés devraient faire l'objet d'une attention particulière.*

*Pour ce qui est de la **région d'accueil** :*

- *la délocalisation doit pouvoir contribuer de façon importante à l'économie locale et permettre de créer des synergies avec le tissu économique local;*

²⁷ Marshall, « Public Sector Relocation Policies in the UK and Ireland », p. 663.

- *la main-d'œuvre et les locaux à bureau doivent être disponibles et les contraintes de transport (p. ex. la qualité des liaisons aériennes) ne doivent pas nuire au fonctionnement efficace de l'organisme;*
- *les agglomérations cibles doivent posséder des attraits certains pour les fonctionnaires délocalisés (langue, perspectives d'emploi pour les conjoints, écoles, etc.)²⁸.*

Évidemment, le cas du Canada est particulier en vertu de sa nature fédérale et de son caractère bilingue et de l'existence de droits et obligations protégeant les minorités de langue officielle. Toutes les institutions fédérales sont assujetties à la *Loi sur les langues officielles*, sauf qu'elles se conforment à des degrés divers aux politiques adoptées par le gouvernement fédéral relativement aux parties IV, V et VII de la *Loi*. Le Comité sénatorial permanent des langues officielles s'est récemment penché sur la question du déménagement de sièges sociaux d'institutions fédérales et l'impact sur l'application de la *Loi*. Même si l'étude porte sur les sièges sociaux et non sur la délocalisation des petites unités administratives au sein d'un ministère, elle aborde des points importants relatifs à la protection des droits linguistiques. Le Comité sénatorial recommande, entre autres, que le gouvernement, « avant de procéder au déménagement d'institutions fédérales en région, effectue une étude pour évaluer l'impact d'un tel déménagement sur l'application de la *Loi sur les langues officielles*²⁹. » Le Comité sénatorial demande au gouvernement fédéral « de ne pas sous-estimer les conséquences qu'un tel déménagement peut avoir sur l'application de la *Loi sur les langues officielles*, en particulier les parties IV, V et VII³⁰ ». En conclusion, il ajoute que le gouvernement doit prévoir, dans le cadre de toute réorganisation administrative, les ressources et règlements nécessaires afin d'assurer le recrutement du personnel bilingue (partie IV), la capacité d'un employé de travailler dans la langue officielle de son choix (partie V) ainsi que le développement des communautés de langue officielle et la promotion de la dualité linguistique (partie VII).

²⁸ Le Goff, « Délocalisation des fonctionnaires fédéraux... », p. 15-16.

²⁹ Comité sénatorial permanent des langues officielles, *Le déménagement des sièges sociaux d'institutions fédérales : des droits linguistiques à respecter*. Ottawa, Le Comité, 2007, p. 16.

³⁰ Comité sénatorial permanent des langues officielles, *Le déménagement des sièges sociaux*, p. 26.

Langue et fonction publique fédérale au Nouveau-Brunswick

Les objectifs de franciser la fonction publique et d'accroître sa capacité de desservir les francophones au Canada, éléments mis de l'avant par les travaux de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme à la fin des années 1960³¹, demeurent d'actualité. Comme en témoignent plusieurs études, rapports et de nombreuses revendications des organismes communautaires, les objectifs affirmés dans la *Loi* demeurent un objectif à réaliser qui demande attention et leadership de la part des dirigeants de la fonction publique. Comme en dénote la trilogie d'études réalisées par le Commissariat aux langues officielles de 2004 à 2006, des améliorations importantes sont requises afin de constituer un système public capable de desservir et respecter les engagements du gouvernement du Canada envers les communautés minoritaires de langues officielles.

Le premier rapport – « *De la parole aux gestes : La langue de travail au sein de la fonction publique fédérale* » (2004) – a été initié après de nombreux constats du Secrétariat du Conseil du Trésor et un nombre important de plaintes faites à propos de la langue de travail dans les régions désignées bilingues. Il est le fruit d'un échantillon important (1 221 répondants) de fonctionnaires fédéraux de la région de la capitale nationale et des régions, comme le Nouveau-Brunswick, désignées bilingues. Son objectif était de cerner l'ensemble des caractéristiques, motivations et contraintes personnelles et organisationnelles qui influencent le choix d'une langue dans diverses situations de travail. L'étude affirme que la valeur du bilinguisme n'est toujours pas intégrée pleinement à la culture des organisations fédérales, et que les langues officielles continuent d'être greffées artificiellement au fonctionnement de l'État. En particulier, dans les régions désignées bilingues, les auteurs pensent qu'il est anormal que 35 ans après l'adoption de la *Loi sur les langues officielles* le gouvernement fonctionne trop souvent uniquement en anglais.

Cette première étude précise comment l'environnement sociolinguistique et la dynamique interculturelle influencent le milieu de travail bilingue. Ce rapport brosse en début de réflexion le contexte de travaux qui

³¹ Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme (1969). *La langue de travail*. Ottawa, Imprimeur de la Reine.

l'ont précédé dans l'examen de la place des langues officielles dans la fonction publique fédérale. Dès 2002, le Secrétariat du Conseil du Trésor publie une étude intitulée *Attitudes face à l'utilisation des deux langues officielles* dans laquelle on a demandé à 5 000 fonctionnaires oeuvrant partout au Canada d'évaluer le degré d'appui dans la fonction publique à l'égard des politiques de langues officielles. L'étude confirme qu'il existe un degré élevé d'adhésion aux principes du programme des langues officielles. Lors d'une deuxième étude, le *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002* posait six questions portant sur les langues officielles qui permettaient de constater que dans l'ensemble des régions bilingues, 88 % des fonctionnaires sont d'avis qu'ils peuvent communiquer avec leur superviseur dans la langue officielle de leur choix. En fait, 92 % des fonctionnaires anglophones et 84 % des fonctionnaires francophones l'affirment. De plus, 80 % des fonctionnaires (86 % des anglophones et 74 % des francophones) sont d'avis qu'ils peuvent utiliser la langue officielle de leur choix durant les réunions. Ces deux études ont aussi permis de faire la lumière sur la sous-utilisation du français comme langue de travail. Par exemple, l'étude *Attitudes face à l'utilisation des deux langues officielles* rapporte un traitement asymétrique évident des deux langues officielles : dans la région de la capitale nationale, les anglophones bilingues utilisent le français 13 % du temps, alors que les francophones bilingues utilisent l'anglais 54 % du temps. Par ailleurs, 78 % des documents de travail sont rédigés en anglais par les répondants bilingues, comparativement à 22 % en français. Le sondage révèle aussi que 34 % des francophones de la région de la capitale nationale, titulaires d'un poste bilingue, ne se sentent pas libres de rédiger des documents dans la langue officielle de leur choix, comparativement à 5 % des anglophones bilingues.

Le Centre canadien de gestion a lui aussi porté son attention sur la question des langues officielles dans la fonction publique en organisant une table ronde intitulée *Le français à suivre? : redonner un dynamisme aux langues officielles en milieu de travail*. Les discussions de cette table ronde confirment que de nombreux obstacles sont encore présents dans le milieu de travail pour les fonctionnaires francophones. Parmi ceux-ci on retrouve : la méconnaissance, chez les employés, des droits et obligations en matière linguistique; le déroulement de séances d'information et de réunions dans une langue seulement; l'unilinguisme des surveillants et des membres de la haute gestion; et le manque de leadership.³²

³² Voir Annexe E : *Recommandations de la Table ronde du Centre canadien de gestion* pour l'ensemble des recommandations.

Le leadership des hauts gestionnaires était l'un des éléments les plus importants des conclusions et recommandations du premier rapport de 2004 du Commissariat. Les faits saillants sont les suivants :

- La haute gestion joue un rôle primordial en ce qui a trait à l'importance que revêt la dualité linguistique. C'est elle qui, bien souvent, donne le ton.
- La perception que la haute gestion est unilingue est un obstacle important à l'usage des deux langues officielles. Bien que la majorité des cadres de la catégorie « EX » satisfasse aux exigences linguistiques de leur poste, bon nombre d'entre eux n'utilisent pas le français.
- Chez les anglophones, le manque de confiance dans le travail accompli en français favorise le recours à l'anglais. Chez les francophones, par contre, une meilleure connaissance de l'anglais semble favoriser le recours à l'anglais. L'habitude de travailler en anglais est encore plus évidente quand on constate que les francophones utilisent parfois l'anglais, et ce, même lorsqu'ils communiquent entre eux.
- Les francophones ont révélé une tendance à favoriser la langue de leur superviseur au détriment de leur première langue officielle. Un grand nombre d'entre eux ont déclaré préférer travailler en anglais afin que leur rendement soit reconnu à sa juste valeur. De plus, l'anglais est considéré comme la langue de l'ascension professionnelle.
- Par ailleurs, le recours fréquent à l'anglais par les francophones a pour effet de décourager plus d'un anglophone.
- En général, les répondants jouissent d'un milieu de travail où 98 % du personnel peut communiquer en anglais et où 28 % des anglophones sont unilingues. Les anglophones ont donc très rarement besoin d'interagir avec des collègues unilingues francophones.
- Les anglophones et les francophones sont tous deux en faveur d'un usage accru du français au travail. Les réunions sont les occasions où le statut inégal des deux langues officielles se fait le plus sentir.
- Pour être de bons leaders, les gestionnaires doivent comprendre et tenir compte du statut inégal des deux langues officielles. En raison de sa sous-utilisation, le français exige des mesures spéciales pour atteindre l'équilibre par rapport à l'anglais.

L'analyse a permis de dégager un cadre de gestion des langues officielles en milieu de travail. Le cadre comprend trois axes d'intervention stratégique sur lesquels repose l'instauration d'une culture organisationnelle qui respecte véritablement les droits linguistiques du personnel : le leadership, la capacité personnelle et la capacité institutionnelle. En raison de leur interdépendance, ces trois axes d'intervention doivent faire l'objet d'efforts constants et simultanés. Le cadre de gestion propose aux administrateurs généraux des mesures concrètes pour créer une telle culture organisationnelle. Outre le cadre de gestion destiné aux administrateurs généraux, l'étude formule des recommandations à l'intention des institutions fédérales, du greffier du Conseil privé, de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique et de l'École de la fonction publique.

La deuxième étude de la trilogie du Commissariat, « *D'une vision à la réalité : Favoriser une cohabitation respectueuse des deux langues officielles au travail* », publiée en 2005, est plus particulièrement orientée sur le Québec et la région de la capitale nationale. Elle reprend néanmoins plusieurs des éléments cueillis par les sondages du Secrétariat du Conseil du Trésor mentionnés précédemment et soulignés dans la première étude du Commissariat.³³ Cette deuxième étude du Commissariat, fondée sur les résultats d'un sondage mené auprès de 2 200 membres du personnel de huit sociétés d'État, a aussi l'originalité d'avoir animé neuf groupes de discussion afin d'approfondir certains des éléments trouvés antérieurement. Elle valide plusieurs conclusions précédentes, entre autres l'envergure et l'influence du leadership exercé par la haute gestion de l'administration publique qui détermine souvent la culture organisationnelle en place dans les bureaux des divers ministères. En effet, les superviseurs établissent l'atmosphère qui s'installera dans une équipe de travail et leur appréciation des deux langues officielles joue un rôle déterminant dans le confort et la capacité de développer des milieux de travail respectueux des deux langues officielles. En plus des compétences linguistiques des dirigeants, l'étude confirme l'importance de développer des mécanismes précis et rigoureux de reddition de compte pour les évaluer en fonction des gestes et des mesures qu'ils prennent pour créer des milieux de travail qui valorisent les politiques linguistiques dans leur ministère. Enfin, elle révèle qu'il y a encore de la méconnaissance et de fausses perceptions à l'égard des droits et des obligations des fonctionnaires garantis par la *Loi sur les langues officielles*. Voici une liste de constats additionnels qui touchent globalement la situation dans la fonction publique fédérale :

- Les fonctionnaires et les employés fédéraux faisant partie de la communauté linguistique en situation minoritaire doivent souvent adopter la langue de la majorité linguistique afin de pouvoir progresser au sein de l'administration fédérale.
- Au sein des huit sociétés d'État, l'usage de l'anglais est nettement supérieur à celui du français, sauf au Québec où l'usage des deux langues officielles est plus équilibré. On note toutefois que les anglophones utilisent principalement leur première langue officielle, alors que les francophones utilisent l'anglais et le français de façon relativement égale.
- La politique de bilinguisme du gouvernement du Canada jouit d'un appui de taille auprès des fonctionnaires fédéraux et du personnel des sociétés d'État. Ils sont fiers de pouvoir utiliser les deux langues officielles au travail. Ils s'entendent aussi pour dire que le fait de travailler dans leur première langue officielle contribue à leur satisfaction de vie au travail.
- Des participants aux groupes de discussion rapportent qu'il existe dans l'appareil fédéral des milieux de travail où les deux langues officielles sont également valorisées et respectées, et ce, grâce à l'engagement clair de leurs hauts fonctionnaires envers la dualité linguistique.

³³ Cette deuxième étude présente un tableau synthèse intéressant de constats communs retrouvés dans des recherches portant sur les langues officielles dans la fonction publique fédérale. Le tableau est présenté à l'Annexe F. La variable géographique n'est pas véritablement mise en relation avec la disponibilité ou la qualité du service.

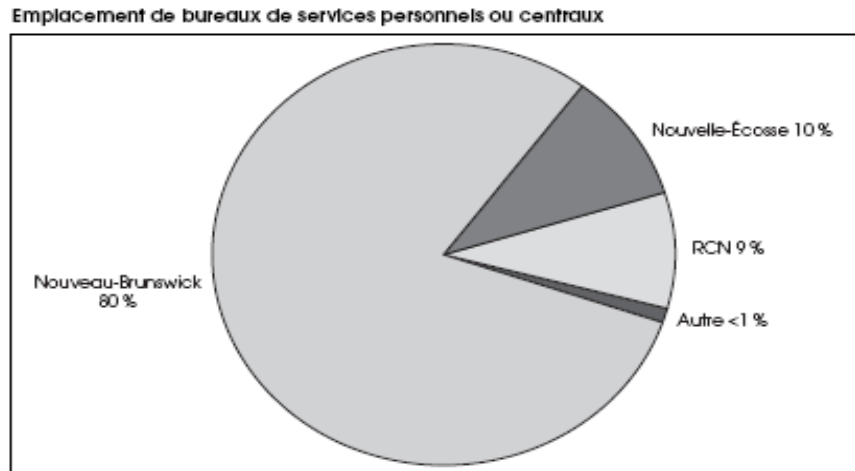
Le troisième rapport (2006) nous intéresse davantage car il porte sur le Nouveau-Brunswick. Intitulé « *Vers l'égalité véritable des langues officielles : langue de travail dans les institutions fédérales au Nouveau-Brunswick* », il est le fruit d'un sondage mené auprès de 1 800 fonctionnaires fédéraux occupant un poste bilingue au sein de 22 institutions fédérales situées au Nouveau-Brunswick. Au total, 515 questionnaires ont été remplis; 72 % des répondants avaient le français comme première langue officielle. Des groupes de discussion ont également eu lieu à Moncton et à Fredericton, au Nouveau-Brunswick, ainsi qu'à Halifax, en Nouvelle-Écosse. Voici les résultats les plus marquants :

- L'utilisation de l'anglais prédomine lors de l'exécution des tâches quotidiennes, y compris les communications avec les membres de la direction, et ce, malgré le fait que la majorité des postes de direction sont occupés par des personnes bilingues. Presque tous les employés, soit 98 %, parlent l'anglais et 26 % sont des employés anglophones unilingues. Les francophones disent bien maîtriser l'anglais et les anglophones, qui occupent la majorité des postes de gestionnaires, reconnaissent avoir un malaise à utiliser le français.
- Les francophones possèdent une excellente connaissance de l'anglais, puisqu'ils l'utilisent couramment comme langue de travail, surtout lors des réunions, et certains déclarent que leur aisance à utiliser le français diminue. Parallèlement, les anglophones déplorent leur sous-utilisation du français, qui amenuise sans cesse leur confiance à en faire usage.
- Les répondants anglophones témoignent d'un niveau relativement élevé de confiance en leurs capacités de compréhension orale et écrite du français. Cela est un excellent fondement pour un usage plus fréquent du français lors des conversations si le milieu est propice à l'utilisation des deux langues officielles.
- Les répondants des deux groupes linguistiques déplorent l'accès limité à la formation linguistique et aux programmes de maintien des acquis.
- La supervision et les services personnels et centraux offerts par des bureaux localisés dans la région unilingue anglaise de Halifax ne permettent pas le respect des droits linguistiques des francophones du Nouveau-Brunswick.
- On note une méconnaissance des droits et des obligations des fonctionnaires découlant de la *Loi sur les langues officielles*.
- Dans certaines institutions, on remarque que des changements positifs ont eu lieu et qu'ils sont attribuables au soutien de la haute direction.
- Les répondants observent qu'un changement culturel est en train de s'effectuer dans la région du Nouveau-Brunswick et à Halifax. Certains signalent des progrès tangibles et, en général, l'usage des deux langues officielles au sein du milieu de travail est mieux accepté.

La dimension qui nous intéresse plus particulièrement dans le cadre de notre examen de l'organisation géographique ou de la localisation des ressources fédérales est l'affirmation à l'égard des rapports entre les sièges sociaux présents à Halifax et les fonctionnaires qui y sont assujettis au Nouveau-Brunswick. Le

rapport affirme d'emblée que les employés fédéraux au Nouveau-Brunswick sont soumis à une supervision et une prestation de services centraux à partir du personnel de la région unilingue de la Nouvelle-Écosse. Évidemment, les employés fédéraux de la région désignée bilingue du Nouveau-Brunswick réussissent plus difficilement à se faire superviser et à recevoir leurs services centraux et personnels en français. Plusieurs éléments qui nous apparaissent intéressants n'ont pas été comptabilisés dans une logique qui illustre les différences entre les sièges sociaux installés en Nouvelle-Écosse et les employés qui relèvent de ceux-ci au Nouveau-Brunswick. Par exemple, les résultats à l'égard des communications verbales et écrites auraient pu être compilés par région et par province, ce qui n'a malheureusement pas été fait. Dans son ensemble, la fonction publique fédérale au Canada atlantique tend à rédiger en anglais. L'étude souligne les raisons maintes fois entendues qu'il est plus rapide de procéder dès le début à la rédaction en anglais. Un participant notait : « *Pour moi, c'est une question de facilité. Je fais ce qui est le plus simple, c'est-à-dire, écrire en anglais. L'inverse, c'est écrire dans les deux langues, c'est-à-dire deux fois, parce qu'autrement il faut l'envoyer à la traduction, ce qui coûte très cher.* » S'ajoutent à cette liste de motivations à écrire en anglais, la méconnaissance de la terminologie en français et la perception que pour avancer, il faut être capable de très bien fonctionner en anglais.

Revenons à la dimension proprement géographique de l'étude du Commissariat. Elle donne un aperçu de la région d'où proviennent les services aux fonctionnaires. Comme l'indique le graphique qui suit, huit employés sur dix obtiennent leurs services personnels et centraux d'un bureau situé au Nouveau-Brunswick. Les autres répondants reçoivent ces services d'un bureau situé en Nouvelle-Écosse (10 %) ou dans la région de la capitale nationale (RCN) (9 %). Moins de 1 % des employés fédéraux travaillant au Nouveau-Brunswick obtiennent leurs services d'un bureau situé ailleurs au pays.



Q10. Vous recevez vos services personnels ou centraux... (n=515)

De façon plus importante, le prochain tableau indique la disponibilité des services personnels et centraux en *français* selon l'emplacement du bureau de services. Ceux qui reçoivent des services de la Nouvelle-Écosse estiment qu'ils les reçoivent moins régulièrement en français que ceux qui les reçoivent du Nouveau-Brunswick ou de la région de la capitale nationale.

Disponibilité des services personnels et centraux en français par emplacement de bureau de services

Services en français	Nouveau-Brunswick (n=392)	Nouvelle-Écosse (n=49)	Région de la capitale nationale (n=47)
Cours de formation et de perfectionnement	63 %	43 %	53 %
Instruments de travail	79 %	67 %	76 %
Courriels	88 %	79 %	86 %
Services internes	88 %	54 %	91 %
Services informatiques	85 %	64 %	70 %

Il existe donc un écart important entre le service en français qui provient de la Nouvelle-Écosse et celui qui provient du Nouveau-Brunswick. On note une différence importante en ce qui concerne l'offre en français de cours de formation et de perfectionnement, qui n'est que de 43 % lorsqu'ils proviennent de la Nouvelle-Écosse (comparativement à 63 % et 53 %, respectivement, lorsque le bureau est situé au Nouveau-Brunswick et dans la RCN). Un autre exemple probant est celui de l'offre de services personnels et centraux qui n'est que de 54 % lorsqu'ils proviennent de la Nouvelle-Écosse par rapport à 88 % s'ils sont offerts par un bureau du Nouveau-Brunswick et à 91 % par un bureau situé dans la RCN.

Les groupes de discussion renchérissent ces données quantitatives. On en conclut que les bureaux situés à Halifax ont de la difficulté à bien desservir les fonctionnaires francophones. Le rapport constate qu'il existe un contraste important entre la perception des deux groupes (ceux au Nouveau-Brunswick et ceux à Halifax) à l'égard des langues officielles dans la fonction publique. L'étude note que les participants francophones estiment ne pas pouvoir travailler dans la langue de leur choix lorsqu'ils communiquent avec le personnel de Halifax, alors que les anglophones de Halifax ne voient pas la nécessité de fournir des services personnels en français, parce que leur environnement est unilingue et qu'ils ne semblent pas comprendre leurs obligations linguistiques. Les défis à l'égard de la dotation du personnel ne font pas partie de la grille méthodologique de cette étude du Commissariat, mais les groupes de discussion ont révélé quelque chose d'intéressant à l'égard de notre interrogation plus large, c'est-à-dire les défis de la localisation des effectifs fédéraux et la situation des langues officielles. L'étude affirme que les groupes de discussion notent qu'au manque de sensibilisation du personnel de Halifax semble s'ajouter la pénurie d'employés bilingues dans cette ville. Le sondage ne contenait aucune question spécifique à cet égard, mais les participants aux groupes de discussion ont fait valoir le manque de personnel bilingue qualifié pour fournir ces services en français dans les bureaux en Nouvelle-Écosse. D'où l'importance d'agrandir la zone de sélection lors de la dotation de postes afin de constituer un bassin plus important de candidats bilingues ou de mettre sur pied de meilleurs programmes de formation linguistique. De fait, ces enjeux mériteraient aussi une analyse par province, ce qui n'est pas le cas ici.

La culture organisationnelle au Nouveau-Brunswick semble mieux respecter les paramètres de la *Loi sur les langues officielles* que celle des bureaux régionaux de Halifax. Le milieu de travail (le droit de travailler dans sa langue tel qu'affirmé dans la partie V de la *Loi*) est bien plus respectueux des francophones au Nouveau-Brunswick. Cela s'explique, en partie, par un plus grand bassin de recrutement pour les bureaux au Nouveau-Brunswick, ce qui permet ainsi d'assurer un meilleur service en français.

Portrait quantitatif et organisation géographique de l'administration publique fédérale au Nouveau-Brunswick

Le portrait quantitatif et l'organisation géographique de l'appareil fédéral, et dans une moindre mesure provincial, au Nouveau-Brunswick se divisent en sept sections. La première présente les sources des données. La deuxième présente l'évolution des emplois dans l'ensemble de l'appareil fédéral. La troisième aborde l'évolution de l'emploi dans l'administration publique centrale. La quatrième section trace le profil linguistique et la classification des postes au sein de l'administration publique centrale tout en tenant compte de la distribution des fonctionnaires dans les comtés du Nouveau-Brunswick. La cinquième présente les administrations publiques selon la composition linguistique et le degré d'urbanisation des communautés. La sixième section aborde l'organisation géographique des bureaux des institutions fédérales ciblées par l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* de sorte à discerner l'emplacement des bureaux régionaux de chaque ministère ou agence desservant le Nouveau-Brunswick. La dernière section fait un bilan des données quantitatives et spatiales sur l'emploi dans l'administration publique.

A. Sources des données

Les données sur l'emploi dans les administrations publiques fédérale et provinciale utilisées dans le cadre de cette analyse proviennent de Statistique Canada et de l'Agence de la fonction publique du Canada. Les données de Statistique Canada proviennent de deux sources, soit le recensement quinquennal³⁴ et l'Enquête sur l'emploi dans le secteur public qui est menée mensuellement auprès de toutes les unités institutionnelles contrôlées et financées par les administrations publiques. Les données de l'Enquête sur l'emploi dans le secteur public sont basées, pour leur part, sur des données administratives et ne sont disponibles qu'à l'échelle provinciale. Pour la série de données sur l'emploi dans les administrations publiques générales fédérale, provinciales et territoriales, les estimations s'obtiennent par simple sommation des données recueillies et sont considérées suffisamment fiables.

³⁴ Les données des recensements de 2001 et de 2006 sont tirées du formulaire « long » du recensement, soit le questionnaire distribué à un échantillon qui correspond à 20 % de l'ensemble de la population canadienne. Par définition, un recensement concerne toute la population, alors qu'un échantillon ne représente qu'une partie de cette population. Par conséquent, même si les conclusions qui ressortent de cet échantillon sont généralisables à l'ensemble de la population puisque l'échantillon est représentatif, cette généralisation peut entraîner des distorsions entre la réalité exprimée par nos analyses statistiques et celle que l'on retrouve dans les différentes régions du Nouveau-Brunswick.

Statistique Canada fait une distinction entre les effectifs de l'ensemble du gouvernement fédéral et les effectifs dans l'administration publique centrale (APC). À la différence de l'ensemble du gouvernement fédéral, l'APC exclut les membres réguliers, les agents de police spéciaux et les membres civils de la Gendarmerie royale du Canada (GRC), les membres réguliers et les réservistes des Forces armées canadiennes, les organisations classées « non commerciales et autres » (par exemple, la Société Radio-Canada) ainsi que les employés d'organismes distincts tels l'Agence du revenu du Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et l'Agence Parcs Canada³⁵. Pour mettre en contexte la répartition des emplois fédéraux, l'APC représentait, en 2006, 46,7 % de l'effectif de l'ensemble du gouvernement fédéral au pays et 43,7 % des postes fédéraux au Nouveau-Brunswick. Les données pour ces deux ensembles de fonctionnaires sont présentées dans le but de dresser le portrait le plus complet et le plus exact possible de l'emploi dans le secteur public au Nouveau-Brunswick.

Les données fournies par l'Agence de la fonction publique du Canada, par l'entremise du Système d'information sur les postes et la classification, sont également très fiables. Recueillies mensuellement auprès des ministères fédéraux, elles concernent surtout les emplois au sein de l'APC et reflètent la réalité au Nouveau-Brunswick en date du 31 mars 2006. Elles fournissent donc un portrait statique de la fonction publique fédérale. Les données originales étaient présentées au niveau des 275 subdivisions de recensement (SDR) du Nouveau-Brunswick. Afin de faciliter l'analyse et la compréhension, nous avons regroupé les données des SDR au niveau des 15 divisions de recensement (DR) du Nouveau-Brunswick dont le territoire correspond aux comtés de la province. Les données de l'Agence de la fonction publique du Canada nous renseignent sur la participation des anglophones et des francophones à l'APC (selon la première langue officielle), les profils des postes bilingues ainsi que la répartition des employés de l'APC selon la classification des emplois. Pour assurer la confidentialité, elles ne permettent cependant pas de croiser les variables. On ne peut donc comparer les groupes linguistiques selon la classification de l'emploi ou rattacher les emplois à une institution fédérale en particulier, pour ne citer que deux exemples.

³⁵ Les secteurs du gouvernement fédéral et de l'APC sont cités aux annexes I et IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les organismes distincts figurent à l'Annexe V.

B. Évolution de l'emploi dans l'ensemble du gouvernement fédéral

Après une croissance stable dans la fonction publique fédérale entre 1985 et 1991, le nombre d'emplois au Canada en général, et au Québec et en Ontario en particulier, a chuté abruptement entre 1991 et 1999 pour ensuite connaître une reprise importante entre 1999 et 2005 (voir Tableau 1). La fonction publique fédérale atteignait son summum en 1991 avec 415 387 employés. En revanche, ses effectifs atteignaient leur plus bas niveau depuis une génération en 1999, se chiffrant alors à 328 154. La fonction publique fédérale a ensuite connu une expansion entre 1999 et 2005, passant à 370 606 en 2005, soit une augmentation de 12,9 %. Le nombre d'emplois fédéraux en 2005 est tout de même inférieur à celui enregistré en 1991, peu avant l'amorce des compressions.

Tableau 1
Nombre et variation de l'emploi au sein du gouvernement fédéral,
Canada et provinces, 1991, 1999 et 2005

	Nombre d'employés du gouvernement fédéral			Variation (en %)	
	1991	1999	2005	1991-1999	1999-2005
Canada ¹	415 387	328 154	370 606	-21,0	12,9
TNL	10 131	6 874	7 011	-32,1	2,0
IPÉ	3 170	3 145	3 591	-0,8	14,2
NÉ	30 935	23 064	23 705	-25,4	2,8
NB	15 251	12 984	13 786	-14,9	6,2
QC	82 255	66 071	75 232	-19,7	13,9
ON	159 394	130 015	153 419	-18,4	18,0
MB	18 684	14 865	16 166	-20,4	8,8
SK	11 551	8 877	9 067	-23,1	2,1
ALB	29 256	24 177	26 543	-17,4	9,8
CB	41 147	33 143	36 863	-19,5	11,2

¹ Total du Canada inclut les emplois dans les territoires et ceux à l'extérieur du Canada.

Source : Statistique Canada, CANSIM, tableau 183-00023 (Enquête sur l'emploi dans le secteur public).

La diminution de postes fédéraux au Nouveau-Brunswick a suivi cette tendance nationale entre 1991 et 1999, mais la reprise a été beaucoup plus faible (6,2 %), les emplois ayant passé de 12 984 en 1999 à 13 786 en 2005. On tire la même conclusion pour Terre-Neuve-et-Labrador et la Nouvelle-Écosse, alors que l'Île-du-Prince-Édouard a été relativement épargnée par les réductions tout en bénéficiant moyennement de la reprise. En plus de la province insulaire, le Québec et l'Ontario sont les seules provinces à connaître, depuis 1999, des croissances d'effectifs fédéraux supérieures à la moyenne

nationale. Le nombre de fonctionnaires fédéraux a augmenté de 13,9 % au Québec et de 18,0 % en Ontario entre 1999 et 2005. Cela illustre bien la centralisation des emplois fédéraux durant la reprise. En effet, le regain de la fonction publique des années 2000 s'est réalisé largement dans la RCN où la croissance a été de 21,4 %.

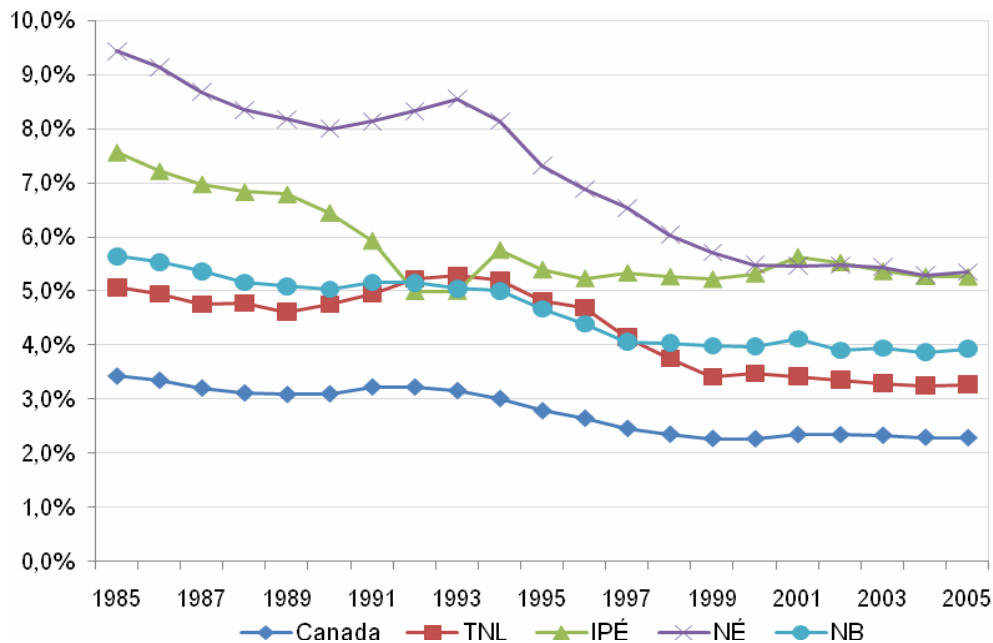
Les provinces de l'Atlantique comptent pour un peu plus de 7 % de la population canadienne, mais comptent 13 % (48 093) des 370 606 emplois fédéraux au pays (2005). Cette surreprésentation au sein du gouvernement fédéral explique en grande partie pourquoi la région de l'Atlantique a été plus durement touchée par les compressions au milieu des années 1990. Leur résultat est important : la région détenait 15,1 % des emplois fédéraux en 1985, 14,6 % en 1995, 13,7 % en 2001 et 13,0 % en 2005. Le Nouveau-Brunswick, qui représente 2,3 % de la population canadienne, dénombre néanmoins 3,7 % des effectifs fédéraux.

La proportion de la population active travaillant au sein de l'administration publique fédérale a diminué dans toutes les provinces du Canada atlantique depuis 1985 (voir Figure 1). Au Nouveau-Brunswick, cette tendance s'est stabilisée depuis la fin des années 1990. En 2005, près de 4 % de la population active du Nouveau-Brunswick était à l'emploi du gouvernement fédéral, soit une proportion supérieure à la moyenne canadienne de 2,3 %. Le poids relatif des effectifs fédéraux en Nouvelle-Écosse et à l'Île-du-Prince-Édouard est bien plus élevé, se situant à un peu plus de 5 % en 2005. La présence des bureaux régionaux de plusieurs institutions fédérales à Halifax et la présence des quartiers généraux des Anciens combattants à Charlottetown expliquent cette surreprésentation dans ces deux provinces avoisinantes.

À partir des recensements de la population effectués par Statistique Canada, les données sur l'emploi dans le secteur public peuvent être désagrégées à de plus petites unités d'analyse, en l'occurrence les régions métropolitaines de recensement (RMR) et les agglomérations de recensement (AR). Ces unités correspondent au territoire formé d'une ou de plusieurs municipalités voisines qui sont situées autour d'un grand noyau urbain. Une RMR doit avoir une population d'au moins 100 000 habitants et le noyau urbain doit compter au moins 50 000 habitants tandis que l'AR doit avoir un noyau urbain d'au moins 10 000 habitants. Pour être incluses dans une RMR ou une AR, les autres municipalités adjacentes doivent avoir un degré d'intégration élevé avec la région urbaine centrale, lequel est

déterminé par le pourcentage de navetteurs établi d'après les données du recensement sur le lieu de travail. Les deux RMR et cinq AR du Nouveau-Brunswick correspondent aux principaux centres urbains de la province, soit Moncton (RMR), Saint-Jean (RMR), Fredericton (AR), Bathurst (AR), Miramichi (AR), Campbellton (AR) et Edmundston (AR)³⁶. D'autre part, les données du recensement permettent d'isoler les emplois liés aux services de défense (militaires, réservistes et civils des Forces armées canadiennes). La catégorie « Autres services » inclut le personnel policier et civil de la GRC. Une des principales limites du recensement vient du fait que les données reflètent le lieu de résidence des personnes recensées et pas forcément le lieu de travail. Or, comme ailleurs au pays et au monde, la grande majorité des Néo-Brunswickois travaillent à proximité de leur lieu de résidence. Selon le recensement de 2006, la distance médiane de navettage au Nouveau-Brunswick était de 6,8 km³⁷. Il y a néanmoins plusieurs exceptions à cette règle.

Figure 1
Pourcentage de la population active à l'emploi du gouvernement fédéral,
Canada atlantique et Canada, 1985-2005



Source : Statistique Canada, CANSIM, tableau 183-00023 ; Statistique Canada, Enquête sur la population active.

³⁶ La région de Moncton, auparavant une AR, est devenue une RMR en 2006 alors que la région de Miramichi a obtenu la désignation AR en 2006.

³⁷ Statistique Canada, Recensement de la population de 2006, Produit no 97-561-XCB2006010 au catalogue.

Le Tableau 2 présente l'évolution des emplois dans chacun des trois paliers de gouvernement entre 2001 et 2006, et ce au niveau de la province, des RMR et des AR³⁸. Dans l'ensemble, un peu plus de 29 000 Néo-Brunswickois sont à l'emploi de l'un ou l'autre des paliers de gouvernement. Ce chiffre représente 7,6 % de la population active de la province. Du total, 52,3 % oeuvrent au fédéral, 31,3 % au provincial et 16,4 % au municipal. Selon le recensement de 2006, 15 225 personnes étaient à l'emploi de la fonction publique fédérale au Nouveau-Brunswick, dont 5 735 pour les services de défense et 9 490 pour les autres services, soit une hausse de 6,8 % par rapport à 2001. En chiffres absolus, c'est la région de Moncton qui compte la plus forte concentration de fonctionnaires fédéraux (2 710 en 2001, 3 030 en 2006). L'agglomération urbaine de Fredericton arrive au deuxième rang (2 170 en 2001, 2 440 en 2006), quoique environ la moitié de ces effectifs travaillent pour les services militaires (la base de Gagetown).

Le Tableau 2 montre les tendances au niveau de l'emploi dans les administrations publiques provinciale et locales. Sept employés de l'administration publique provinciale sur dix habitaient l'un des principaux centres urbains du Nouveau-Brunswick. Le nombre de fonctionnaires provinciaux s'est accru de 7,9 % entre 2001 et 2006. Fredericton et Saint John sont les seules villes à constater une diminution de leurs effectifs provinciaux durant la période (- 6,9 % et - 20,2 % respectivement). Les effectifs municipaux, de leur côté, ont fléchi de 2,9 % dans la province, les pertes les plus significatives ayant été enregistrées à Fredericton.

La somme des emplois fédéraux dans les RMR et AR du Nouveau-Brunswick s'élevait à 8 245 en 2006, soit 54 % de tous les emplois fédéraux dans la province. Le nombre d'emplois fédéraux (excluant les services de défense) a augmenté de 21,7 % dans les RMR et AR entre 2001 et 2006 alors qu'il a fléchi de 11,2 % en dehors des principaux centres urbains. En chiffres absolus, 6 980 employés fédéraux (46 %) étaient établis à l'extérieur des RMR et AR de la province, dont 3 905 à l'emploi des services de défense et 3 085 des autres services. Les administrations publiques locales dans les plus petites communautés situées en dehors des limites des RMR et AR ont subi des pertes significatives de leurs effectifs entre 2001 et 2006, soit une diminution de 27,9 % comparativement à une augmentation de 10,4 % dans les principaux centres urbains. La croissance des effectifs provinciaux dans les RMR et AR était plus de deux fois supérieure à celle dans les plus petites communautés (9,3 % et 4,7 % respectivement).

³⁸ Bien que ces chiffres se rapprochent de ceux de l'Enquête sur l'emploi dans le secteur public présentés plus tôt, on ne peut faire des comparaisons directes entre les deux sources de données.

Tableau 2
Population active de 15 ans et plus dans les administrations publiques au
Nouveau-Brunswick, selon les RMR et les AR, 2001 et 2006

	Nouveau-Brunswick			Moncton (RMR)		
	2001	2006	var. (%)	2001	2006	var. (%)
Adm. publique fédérale	14 255	15 225	6,8	2 710	3 030	11,8
Services de défense	5 515	5 735	4,0	255	285	11,8
Autres services ¹	8 740	9 490	8,6	2 455	2 740	11,6
Adm. publique provinciale	8 450	9 115	7,9	550	855	55,5
Adm. publiques locales	4 935	4 790	-2,9	690	810	17,4
	Saint John (RMR)			Fredericton (AR)		
	2001	2006	var. (%)	2001	2006	var. (%)
Adm. publique fédérale	1 280	1 385	8,2	2 170	2 440	12,4
Services de défense	400	280	-30,0	1 020	1 165	14,2
Autres services ¹	880	1 105	25,6	1 150	1 275	10,9
Adm. publique provinciale	940	750	-20,2	3 695	3 440	-6,9
Adm. publiques locales	1 175	1 160	-1,3	825	670	-18,8
	Bathurst (AR)			Miramichi (AR)		
	2001	2006	var. (%)	2001	2006	var. (%)
Adm. publique fédérale	525	655	24,8	n/d	380	-
Services de défense	20	40	100,0	n/d	10	-
Autres services ¹	510	615	20,6	n/d	370	-
Adm. publique provinciale	240	470	95,8	n/d	245	-
Adm. publiques locales	245	300	22,4	n/d	240	-
	Campbellton (AR)			Edmundston (AR)		
	2001	2006	var. (%)	2001	2006	var. (%)
Adm. publique fédérale	90	135	50,0	210	220	4,8
Services de défense	10	20	100,0	15	30	100,0
Autres services ¹	80	115	43,8	190	185	-2,6
Adm. publique provinciale	140	225	60,7	230	350	52,2
Adm. publiques locales	110	115	4,5	170	255	50,0
	TOTAL - RMR et AR			TOTAL - HORS RMR et AR		
	2001	2006	var. (%)	2001	2006	var. (%)
Adm. publique fédérale	6 985	8 245	18,0	7 270	6 980	-4,0
Services de défense	1 720	1 830	6,4	3 795	3 905	2,9
Autres services ¹	5 265	6 405	21,7	3 475	3 085	-11,2
Adm. publique provinciale	5 795	6 335	9,3	2 655	2 780	4,7
Adm. publiques locales	3 215	3 550	10,4	1 720	1 240	-27,9

¹ Comprend les services de police fédéraux (GRC).

Source : Statistique Canada, Recensement du Canada de 2001, Numéro 97F0012XCB2001009 au catalogue ;
 Statistique Canada, Recensement de la population de 2006, Numéro 97-559-XCB2006009 au catalogue.

Le Tableau 3 trace un portrait de l'emploi dans le secteur public au Nouveau-Brunswick depuis 1991 à partir de l'évolution de la population active dans les trois paliers de gouvernement en tant que proportion de la population active provinciale pour chacune des 15 subdivisions de recensement (comtés). Il montre que le nombre d'emplois gouvernementaux dans l'ensemble de la province a chuté de 5 960 emplois (16,6 %). Entre 1991 à 2001, on compte une perte de 7 320 emplois gouvernementaux. Aucun comté n'a échappé au déclin. La période 2001-2006 a vu une augmentation de 1 360 emplois gouvernementaux, mais certaines régions en ont profité au détriment de d'autres. Les plus importantes pertes d'emploi ont eu lieu dans les comtés de York, dont la principale ville est la capitale provinciale (perte de 285 emplois) et la RMR de Saint-John (perte de 180 postes). Les plus importants gains se sont produits dans les comtés de Westmorland, qui englobe la RMR de Moncton, Shédiac et Sackville (gain de 905 postes), et de Madawaska (gain de 305 postes). Le pourcentage de la population active du Nouveau-Brunswick à l'emploi des administrations publiques est demeuré relativement stable entre 2001 et 2006 (8,7 % en 2006). En fait, le taux de la main-d'œuvre gouvernementale a peu fluctué dans l'ensemble des comtés.

Tableau 3
Population active de 15 ans et plus dans les administrations publiques au Nouveau-Brunswick, par comté, 1991, 2001 et 2006

Comté	15 ans+ avec emploi			15 ans+ employés au sein des adm. publique			% 15 ans+ employés au sein des adm. publiques			Variation 2001-2006	
	1991	2001	2006	1991	2001	2006	1991	2001	2006	#	%
Saint John	34 960	33 525	34 685	2 960	1 985	1 805	8,5%	5,9%	5,2%	-180	-0,7%
Charlotte	10 685	11 375	11 635	925	765	670	8,7%	6,7%	5,8%	-95	-0,9%
Sunbury	11 305	12 975	13 240	4 720	4 525	4 675	41,8%	34,9%	35,3%	150	0,4%
Queens	4 520	4 680	4 675	555	420	520	12,3%	9,0%	11,1%	100	2,1%
Kings	27 735	30 045	32 675	2 035	1 720	1 795	7,3%	5,7%	5,5%	75	-0,2%
Albert	12 070	13 320	13 900	1 180	695	710	9,8%	5,2%	5,1%	15	-0,1%
Westmorland	51 610	61 340	68 635	5 615	4 375	5 280	10,9%	7,1%	7,7%	905	0,6%
Kent	11 265	12 535	13 300	1 270	1 000	925	11,3%	8,0%	7,0%	-75	-1,0%
Northumberland	18 360	18 860	19 300	2 785	1 775	1 690	15,2%	9,4%	8,8%	-85	-0,6%
York	39 755	43 755	47 140	7 295	6 555	6 270	18,3%	15,0%	13,3%	-285	-1,7%
Carleton	11 195	12 940	13 140	710	500	590	6,3%	3,9%	4,5%	90	0,6%
Victoria	7 825	8 195	8 900	590	320	375	7,5%	3,9%	4,2%	55	0,3%
Madawaska	13 755	15 940	16 270	1 115	820	1 175	8,1%	5,1%	7,2%	355	2,1%
Restigouche	13 790	13 010	13 245	1 305	810	880	9,5%	6,2%	6,6%	70	0,4%
Gloucester	32 130	32 840	34 015	2 765	2 240	2 505	8,6%	6,8%	7,4%	265	0,6%
TOTAL - N.-B.	300 960	325 335	344 770	35 825	28 505	29 865	11,9%	8,8%	8,7%	1 360	-0,1%

Source : Statistique Canada, Recensements 1991, 2001 et 2006.

C. Évolution de l'emploi dans l'administration publique centrale (APC)³⁹

En 2006, l'APC englobait près de 178 000 fonctionnaires fédéraux à l'échelle du pays, soit une baisse de 5,6 % par rapport à 1995 (voir Tableau 4). Le Nouveau-Brunswick, entre 1995 et 2006, a subi une perte d'environ 1 000 emplois, chutant de 7 161 à 6 154. Ce déclin de 14,1 % est supérieur à la moyenne canadienne (- 5,6 %). Cette tendance à la baisse au sein de l'APC est inverse à la tendance observée dans l'ensemble du gouvernement fédéral où il y a eu reprise des effectifs au cours des dernières années. En 2006, le Nouveau-Brunswick comptait 3,5 % des emplois de l'APC au Canada, comparativement à 3,8 % en 1995. Le nombre d'employés de l'APC dans la RCN s'est accru de 12 800 emplois, soit 20,4 %, au cours de la même période. En fait, la RCN comptait environ le tiers des employés de l'APC en 1995 (33,4 %) et cette proportion a grimpé jusqu'à 42,6 % en 2006⁴⁰. On constate la centralisation des effectifs.

Tableau 4
Nombre et variation de l'emploi au sein de l'administration publique centrale,
Canada et provinces, 1995 et 2006

	Nombre d'employés de l'APC		Variation (en %) 1995-2006
	1995	2006	
Canada ¹	188 273	177 667	-5,6
TNL	5 437	3 273	-39,8
IPÉ	1 829	1 946	6,4
NE	12 026	9 363	-22,1
NB	7 161	6 154	-14,1
QC	43 184	42 090	-2,5
ON	73 462	75 762	3,1
MB	7 716	6 942	-10,0
SK	5 362	4 611	-14,0
ALB	11 330	9 431	-16,8
CB	17 746	15 498	-12,7

¹ Total du Canada inclut les emplois dans les territoires et à l'extérieur du Canada.

Source : Statistique Canada, totalisations spéciales, Division des institutions publiques.

³⁹ L'APC, à la différence de l'ensemble du gouvernement fédéral, exclut les membres de la Gendarmerie royale du Canada, les membres des Forces armées canadiennes ainsi que les employés des organisations classées « non commerciales et autres » (p. ex., la Société Radio-Canada) et des organismes distincts (p. ex., l'Agence du revenu du Canada).

⁴⁰ Katarzyna Naczka, « Tendances de l'emploi dans l'administration publique centrale : un profil selon la géographie », Ottawa, Statistique Canada, 2008, p. 6-7. Produit no 11-621-MIF2008066 au catalogue.

Le type d'emplois au sein de l'APC a aussi grandement évolué, les travailleurs du savoir occupant une place de plus en plus importante au cours de la dernière décennie. Sont comprises dans les emplois axés sur le savoir les catégories professionnelles suivantes : scientifique et professionnel, systèmes informatiques, programmes et administration, direction, administration et agents du service extérieur. Inversement, les groupes professionnels faisant moins appel au savoir incluent les catégories du service technique et opérationnel et du soutien administratif. Au Nouveau-Brunswick, le nombre de travailleurs du savoir au sein de l'APC est passé de 2 180 en 1995 à 2 611 en 2006. La proportion des emplois axés sur le savoir représentait, en 1995, 30,4 % de tous les emplois de l'APC dans la province et 42,4 % en 2006, ce qui est bien en dessous de la moyenne canadienne pour les deux années (41,1 % en 1995 et 57,8 % en 2006). Le nombre de travailleurs occupant des emplois moins axés sur le savoir a diminué de près de 400 au Nouveau-Brunswick durant la période, passant de 4 836 à 3 441⁴¹.

D. Profil linguistique et classification des postes au sein de l'APC

En date du 31 mars 2006, il y avait 5 939 fonctionnaires fédéraux employés dans l'APC au Nouveau-Brunswick. Le Tableau 5 dresse le bilan des comtés du Nouveau-Brunswick en fonction de la population, de la première langue officielle parlée et des effectifs de l'APC. La plus forte concentration de fonctionnaires de l'APC se trouve dans le comté de Westmorland. Ce comté compte 2 552 emplois, soit 43 % du total provincial, ce qui est bien supérieur à sa proportion de la population provinciale qui est de 18,2 %. Cela s'explique en grande partie parce que certains bureaux fédéraux, notamment Pêches et Océans et l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, ont une aire de service qui dépasse la région urbaine. Suit la région de Fredericton-Oromocto avec 1 425 fonctionnaires (24 % du total provincial). Dans la plupart des autres régions, le nombre d'emplois est inférieur au taux de leur population respective.

Le Nouveau-Brunswick compte environ deux fois plus de citoyens anglophones que francophones, mais les francophones sont fortement majoritaires au nord de la diagonale entre Grand-Sault et Moncton. Quatre comtés ont une forte majorité de francophones, soit Madawaska (93,8 %), Gloucester (84,4 %), Kent (72,5 %) et Restigouche (64,2 %). La partie est du comté de Westmorland et la partie nord du comté de Victoria ont des proportions importantes de francophones (près de la moitié) alors

⁴¹ Ibid., p. 7-8.

qu'environ le quart de la population de Northumberland a déclaré le français comme première langue officielle. Le poids des francophones est plutôt marginal au sud de la diagonale. En 2006, l'APC au Nouveau-Brunswick était composée de 58,7 % d'anglophones et de 41,3 % de francophones (voir Tableau 6)⁴². Bien que les francophones représentent environ le tiers de la population provinciale, le Tableau 6 montre qu'ils sont surreprésentés au sein de l'APC (41,3 %). De plus, les francophones sont surreprésentés dans tous les comtés du Nouveau-Brunswick. Il est donc peu étonnant que les comtés à forte majorité francophone aient des proportions plus élevées d'employés francophones au sein de l'APC.

Tableau 5
Population, première langue officielle parlée et emplois
au sein de l'APC au Nouveau-Brunswick, par comté, 2006

	Population		Première langue officielle parlée ¹		Emplois APC	
	Nombre	%	% Anglais	% Français	Nombre	%
Saint John	74 621	10,2%	95,0%	4,6%	326	5,5%
Charlotte	26 898	3,7%	98,1%	1,8%	192	3,2%
Sunbury	25 542	3,5%	90,5%	9,2%	709	11,9%
Queens	11 708	1,6%	95,0%	4,9%	38	0,6%
Kings	65 824	9,0%	96,7%	3,1%	10	0,2%
Albert	27 562	3,8%	94,2%	5,6%	3	0,1%
Westmorland	132 849	18,2%	56,7%	42,8%	2 552	43,0%
Kent	31 449	4,3%	26,9%	72,5%	34	0,6%
Northumberland	48 868	6,7%	73,5%	26,2%	548	9,2%
York	90 872	12,4%	93,2%	6,4%	716	12,1%
Carleton	26 632	3,6%	98,4%	1,5%	77	1,3%
Victoria	20 319	2,8%	56,9%	42,8%	39	0,7%
Madawaska	34 071	4,7%	5,5%	93,8%	86	1,4%
Restigouche	33 834	4,6%	35,3%	64,2%	53	0,9%
Gloucester	78 948	10,8%	15,2%	84,4%	556	9,4%
Total – N.-B.	729 997	100,0%	67,1%	32,5%	5 939	100,0%

¹ En raison d'autres réponses, la somme des pourcentages peut ne pas évaluer 100 %.

Source : Agence de la fonction publique du Canada, Système d'information sur les postes et la classification (SIPC) en date du 31 mars 2006 ; Statistique Canada, Recensement de la population de 2006, Numéro 97-550-XWF2006002 au catalogue et produit no 94-577-XCB2006001 au catalogue; compilations des auteurs.

⁴² Les termes « anglophones » et « francophones » désignent les employés en fonction de leur première langue officielle. La première langue officielle est la langue déclarée par l'employé comme étant celle à laquelle il s'identifie le mieux (c'est-à-dire la langue officielle dans laquelle une personne est généralement la plus compétente).

Tableau 6
Participation des anglophones et des francophones au sein de l'APC
au Nouveau-Brunswick (selon la première langue officielle), par comté, 2006

Comté	Anglophones	%	Francophones	%	Total
Saint John	276	84,7%	50	15,3%	326
Charlotte	187	97,4%	5	2,6%	192
Sunbury	670	94,5%	39	5,5%	709
Queens	26	68,4%	12	31,6%	38
Kings	9	90,0%	1	10,0%	10
Albert	1	33,3%	2	66,7%	3
Westmorland	1 140	44,7%	1 412	55,3%	2 552
Kent	6	17,6%	28	82,4%	34
Northumberland	390	71,2%	158	28,8%	548
York	513	71,6%	203	28,4%	716
Carleton	71	92,2%	6	7,8%	77
Victoria	22	56,4%	17	43,6%	39
Madawaska	7	8,1%	79	91,9%	86
Restigouche	9	17,0%	44	83,0%	53
Gloucester	159	28,6%	397	71,4%	556
Total – N.-B.	3 486	58,7%	2 453	41,3%	5 939

Source : Agence de la fonction publique du Canada, Système d'information sur les postes et la classification (SIPC) en date du 31 mars 2006 ; compilations des auteurs.

Toutefois, plus on élargit le bassin de fonctionnaires fédéraux pour inclure les institutions ne faisant pas partie de l'APC, plus la proportion d'anglophones est prépondérante au Nouveau-Brunswick. Le nombre d'employés fédéraux travaillant dans ces institutions au Nouveau-Brunswick, notamment le personnel des Forces armées canadiennes, de la Gendarmerie royale du Canada et des organismes distincts, se chiffrait à 9 596. Comme l'indique le Tableau 7, plus des trois quarts du total étaient anglophones. Quant au Tableau 8, il présente le nombre total de fonctionnaires fédéraux du Nouveau-Brunswick au sein de toutes les institutions assujetties à la *Loi sur les langues officielles* en fonction de la première langue officielle parlée (c'est donc dire la somme des employés de l'APC et de l'ensemble du gouvernement fédéral, qui s'élève à 15 535). Globalement, les anglophones représentent 68,7 % et les francophones 31,3 % de l'ensemble des emplois fédéraux au Nouveau-Brunswick. Ce ratio correspond à peu près au poids démographique relatif de chaque communauté de langue officielle.

Tableau 7
Participation des anglophones et des francophones au sein des institutions ne faisant pas partie de l'APC au Nouveau-Brunswick (selon la première langue officielle), 2006

Anglophones	%	Francophones	%	Total
7 186	74,9	2 410	25,1	9 596

Source : Agence de la fonction publique du Canada, Système d'information sur les langues officielles II (SILO II) en date du 31 décembre 2005.

Tableau 8
Participation des anglophones et des francophones au sein de l'ensemble des institutions assujetties à la *Loi sur les langues officielles* au Nouveau-Brunswick (selon la première langue officielle), 2006

Anglophones	%	Francophones	%	Total
10 672	68,7	4 863	31,3	15 535

Source : Agence de la fonction publique du Canada, Système d'information sur les postes et la classification (SIPC) en date du 31 mars 2006 et Système d'information sur les langues officielles II (SILO II) en date du 31 décembre 2005.

Ce qui importe encore plus que la première langue officielle parlée par les fonctionnaires fédéraux est la capacité bilingue de ceux-ci. Les exigences linguistiques des postes sont établies en fonction des besoins particuliers liés aux obligations linguistiques des institutions. Les postes sont désignés soit bilingues, soit unilingues. La proportion de postes bilingues au sein de l'APC canadienne est de 40,1 % alors qu'elle s'élève à 49,9 % au Nouveau-Brunswick. Par postes bilingues, on entend les postes dont l'ensemble ou une partie des fonctions doit être exercée en français. Seules la province de Québec et la région de la capitale nationale ont des taux supérieurs de postes bilingues à ceux du Nouveau-Brunswick (65,4 % et 65,0 % respectivement). Sur les 5 939 postes de l'APC au Nouveau-Brunswick, environ la moitié est désignée bilingue (2 965) et l'autre unilingue (2 974). S'ajoutent à ce sous-total 5 postes pour lesquels les dossiers sont incomplets. Au niveau des postes unilingues, on retrouve trois catégories : « anglais essentiel » où toutes les fonctions doivent être exercées en anglais, « français essentiel » où toutes les fonctions doivent être exercées en français, et « anglais ou français essentiel » (ou réversibles) où l'employé peut exercer toutes les fonctions dans la langue officielle de son choix. Sur les 2 974 postes unilingues au Nouveau-Brunswick, 2 771 sont désignés « anglais

essentiel » (93,1 %), 179 « anglais ou français essentiel » (6 %), et 28 « français essentiel » (0,9 %)⁴³. Le Tableau 9 illustre la répartition des postes bilingues par comté du Nouveau-Brunswick. La proportion de postes bilingues est supérieure dans les quatre comtés à forte concentration francophone. De façon générale, le pourcentage de postes bilingues est supérieur à la proportion de francophones dans chaque comté.

Tableau 9
Nombre de postes bilingues au sein de l'APC
au Nouveau-Brunswick, par comté, 2006

Comté	Nombre total de postes	Nombre de postes bilingues	%
Saint John	326	114	35,0%
Charlotte	192	23	12,0%
Sunbury	745	64	8,6%
Queens	2	0	0,0%
Kings	10	1	10,0%
Albert	3	2	66,7%
Westmorland	2 552	1 658	65,0%
Kent	34	26	76,5%
Northumberland	548	202	36,9%
York	716	343	47,9%
Carleton	77	19	24,7%
Victoria	39	22	56,4%
Madawaska	86	85	98,8%
Restigouche	53	51	96,2%
Gloucester	556	355	63,8%
TOTAL – N.-B.	5 939	2 965	49,9%

Source : Agence de la fonction publique du Canada, Système d'information sur les postes et la classification (SIPC) en date du 31 mars 2006 ; compilations des auteurs.

Les connaissances linguistiques de tous les employés de l'administration publique fédérale sont évaluées par l'entremise du test *Évaluation de langue seconde* qui cote la compréhension de l'écrit, de l'expression écrite et de l'interaction orale. Le profil linguistique d'un poste bilingue est établi en fonction de trois niveaux de compétence : Niveau A (compétence minimale), Niveau B (compétence intermédiaire) et Niveau C (compétence supérieure). Le Tableau 10 précise les niveaux de

⁴³ Agence de la fonction publique du Canada, *Rapport annuel sur les langues officielles 2005-2006*, Tableau 17. Voir http://www.psagency-agencefp.gc.ca/reports-rapports/ol-lo/arol-ralo05-06-2_f.asp

compétence requis en langue seconde pour les postes bilingues au Nouveau-Brunswick (A, B, C et Autres) et porte uniquement sur l'interaction orale (compréhension et expression). On constate que la majorité des postes bilingues au Nouveau-Brunswick exigent un niveau de compétence supérieur dans la langue seconde, soit 1 671 postes (56,4 % de l'ensemble), et un niveau de compétence intermédiaire (1 267 postes, ou 42,7 %).

Tableau 10
Nombre de postes bilingues au sein de l'APC au Nouveau-Brunswick selon le niveau de
compétence requis en langue seconde (interaction orale),
par comté, 2006

Comté	NIVEAU DE COMPÉTENCE (interaction orale)								Total
	C		B		A		Autre		
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
Saint John	47	41,2	66	57,9	0	0,0	1	0,9	114
Charlotte	2	8,7	21	91,3	0	0,0	0	0,0	23
Sunbury	11	21,2	35	67,3	2	3,8	4	7,7	52
Queens	5	41,7	7	58,3	0	0,0	0	0,0	12
Kings	0	0,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0	1
Albert	2	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2
Westmorland	897	54,1	741	44,7	2	0,1	18	1,1	1 658
Kent	11	42,3	15	57,7	0	0,0	0	0,0	26
Northumberland	114	56,4	88	43,6	0	0,0	0	0,0	202
York	233	67,9	110	32,1	0	0,0	0	0,0	343
Carleton	0	0,0	19	100,0	0	0,0	0	0,0	19
Victoria	11	50,0	11	50,0	0	0,0	0	0,0	22
Madawaska	23	27,1	62	72,9	0	0,0	0	0,0	85
Restigouche	37	72,5	14	27,5	0	0,0	0	0,0	51
Gloucester	278	78,3	77	21,7	0	0,0	0	0,0	355
TOTAL - N.-B.	1 671	56,4	1 267	42,7	4	0,1	23	0,8	2 965

Source : Agence de la fonction publique du Canada, Système d'information sur les postes et la classification (SIPC) en date du 31 mars 2006 ; compilations des auteurs.

Les emplois au sein de l'APC peuvent être regroupés en six grandes catégories : gestion, scientifique et professionnelle, administration et service extérieur, technique, exploitation et soutien administratif. La liste complète des groupes professionnels appartenant à chacune des catégories figure à l'Annexe B. Les emplois compris dans les catégories « technique », « exploitation » et « soutien administratif » sont généralement, mais pas exclusivement, reconnus comme étant moins axés sur le savoir que les trois autres catégories professionnelles.

La répartition des employés au sein de l'APC au Nouveau-Brunswick (par comté) selon la catégorie professionnelle est présentée au Tableau 11. Dans la catégorie de gestion, la catégorie professionnelle regroupant les cadres supérieurs de la fonction publique canadienne, le Nouveau-Brunswick compte 57 postes de direction (EX), dont 43 dans le comté de Westmorland, 10 dans le comté de York, deux à Gloucester et un chacun dans les comtés de Charlotte (St. Andrews) et de Northumberland (Miramichi). Il s'agit de la plus petite catégorie professionnelle au Nouveau-Brunswick. Ainsi, un peu plus de 1 % de ces postes au sein de l'APC à l'échelle du Canada sont basés au Nouveau-Brunswick (57 sur 4 087 postes).

La première catégorie en importance numérique englobe les services d'administration et le service extérieur. Cette catégorie renferme, par exemple, des postes liés à l'administration de programmes, les finances, le commerce, la gestion du personnel et les services d'information. En 2006, 2 158 employés, soit 36,3 % de tous les employés de l'APC au Nouveau-Brunswick, se classaient dans cette catégorie professionnelle. C'était d'ailleurs la catégorie prédominante dans plus de la moitié des régions du Nouveau-Brunswick, notamment dans les comtés de Carleton, Madawaska, Victoria, Westmorland, Charlotte et Saint John. La catégorie du soutien administratif est la deuxième plus importante au Nouveau-Brunswick en nombre d'emplois avec 1 701 postes, soit 28,6 % du total. On y trouve notamment les postes liés aux fonctions de commis, de secrétariat et de traitement des données. Les postes de soutien administratif constituent la majorité des emplois de l'APC dans les comtés de Gloucester, Restigouche, Northumberland, Queens, Kings et Albert. Avec 1 039 emplois, soit 17,5 % de l'ensemble, la catégorie de l'exploitation est troisième en importance. Cette catégorie comprend, entre autres, les services correctionnels et les emplois liés à l'exploitation des navires et l'opération de services divers. Ces postes sont particulièrement surreprésentés dans le comté de Sunbury (Oromocto) et, dans une moindre mesure, dans ceux de Northumberland et de Kent. Enfin, les catégories « technique » et « scientifique et professionnelle » emploient respectivement 541 et 443 fonctionnaires. Parmi les emplois techniques figurent les postes liés au contrôle aérien et à l'électronique, alors que chez les scientifiques et professionnels on retrouve des biologistes, des économistes, des avocats, des ingénieurs, etc.

Tableau 11
Répartition des employés au sein de l'APC au Nouveau-Brunswick selon la catégorie professionnelle, par comté, 2006

Comté	CATÉGORIES PROFESSIONNELLES						Total
	Gestion	Scientifique et professionnelle	Administration et service extérieur	Technique	Exploitation	Soutien administratif	
Saint John	0	12	131	58	40	85	326
Charlotte	1	34	86	38	8	25	192
Sunbury	0	19	52	84	410	144	709
Queens	0	5	12	0	2	19	38
Kings	0	1	1	0	0	8	10
Albert	0	0	0	0	0	3	3
Westmorland	43	263	1 181	170	312	583	2 552
Kent	0	3	5	9	7	10	34
Northumberland	1	14	75	31	210	217	548
York	10	86	304	106	46	164	716
Carleton	0	0	60	4	0	13	77
Victoria	0	0	25	4	0	10	39
Madawaska	0	0	66	4	0	16	86
Restigouche	0	2	18	3	1	29	53
Gloucester	2	4	142	30	3	375	556
TOTAL – N.-B.	57	443	2 158	541	1 039	1 701	5 939

Source : Agence de la fonction publique du Canada, Système d'information sur les postes et la classification (SIPC) en date du 31 mars 2006 ; compilations des auteurs.

E. Administrations publiques selon la composition linguistique et le degré d'urbanisation

Les recensements de la population sont les seules sources permettant de présenter des données à un niveau réduit de désagrégation spatiale comme la subdivision de recensement (SDR)⁴⁴ et de croiser des variables telles la première langue officielle parlée et la population active occupant un emploi au sein des administrations publiques. Cette méthode ne permet toutefois pas d'isoler l'un ou l'autre des paliers gouvernementaux de sorte à ce que les analyses qui suivent concernent l'ensemble des emplois gouvernementaux, tout ordre de gouvernement confondu. Dans un effort d'illustrer les tendances de l'emploi dans les administrations publiques au sein des communautés francophones du Nouveau-Brunswick, nous avons établi cinq catégories de communautés (SDR) en fonction de la concentration de francophones au sein de chacune (selon la première langue officielle parlée). Seules les SDR ayant une population active composée d'au moins 1 000 personnes ont été retenues pour l'analyse. Le Tableau 12

⁴⁴ La subdivision de recensement (SDR) est le terme désignant les municipalités (cités, villes, villages) ou les territoires considérés des équivalents municipaux à des fins statistiques (p.ex., les paroisses). En 2006, le Nouveau-Brunswick comptait 276 SDR.

rend compte du taux de la population active locale travaillant au sein des administrations publiques selon les cinq niveaux de concentration de francophones. Les municipalités où les francophones constituent de 5 à 24,9 % de la population, principalement les agglomérations de Moncton et de Fredericton, ont une plus grande part des emplois dans les administrations publiques (31,3 % de la main-d'œuvre provinciale, mais 45,8 % des emplois gouvernementaux). Ce sont les municipalités à concentration élevée de francophones (>75 %) qui sont les plus sous-représentées au sein des administrations publiques avec 21,1 % de la population active provinciale, mais seulement 15,8 % des emplois gouvernementaux. Les villes à faible majorité francophone (<5 %) sont aussi sous-représentées, quoique dans une moindre mesure que la catégorie précédente, avec 26,2 % de la main-d'œuvre provinciale et seulement 18,9 % des emplois gouvernementaux. Seules les communautés où les francophones constituent entre 50 et 74,9 % de la population totale ont une part supérieure de leur population active travaillant au sein des administrations publiques (8,4 % comparativement à 8,3 % de l'ensemble de la population active).

Tableau 12
Population active des SDR du Nouveau-Brunswick au sein des administrations publiques selon le niveau de concentration de francophones, 1991 à 2006

SDR ayant une population active supérieure à 1 000	% pop. active 2006	% des emplois au sein des adm. publiques 2006	% de la pop. active locale employée au sein des adm. publiques			Variations en %		
			1991	2001	2006	1991-2001	2001-2006	1991-2006
Nouveau-Brunswick	100,0	100,0	10,3	7,8	7,9	-2,5	0,1	-2,4
< 5 % francophone	26,2	18,9	8,2	6,1	5,7	-2,1	-0,4	-2,5
5 à 24,9 % francophone	31,3	45,8	14,6	11,9	11,6	-2,7	-0,3	-3,0
25 à 49,9 % francophone	13,1	11,1	9,2	6,4	6,7	-2,8	0,3	-2,5
50 à 74,9 % francophone	8,3	8,4	8,8	7,3	7,9	-1,5	0,6	-0,9
> 75 % francophone	21,1	15,8	6,7	4,7	5,9	-2,0	1,2	-0,8

Source : Statistique Canada, Recensements 1991, 1996 et 2001.

Le pourcentage de la population active locale employée au sein des administrations publiques a diminué dans toutes les communautés entre 1991 et 2006, peu importe la proportion de francophones. Pendant ces années, les municipalités où les francophones constituent moins de 50 % de la population ont constaté une diminution plus importante du pourcentage de leur population employée par les trois ordres de gouvernement. Les municipalités à forte concentration francophone ont également perdu des emplois, mais de façon moins importante. Le rythme du déclin a néanmoins ralenti entre 2001 et 2006 si

bien qu'on constate même une légère reprise dans les communautés ayant plus de 25 % de francophones.

Pour comprendre les dynamiques d'emploi au sein des administrations publiques dans les régions urbaines et rurales du Nouveau-Brunswick, nous faisons appel au concept de zones d'influence métropolitaine (ZIM). Développé par Statistique Canada, le concept de ZIM est employé pour différencier géographiquement les régions situées à l'extérieur des régions métropolitaines de recensement (RMR) et des agglomérations de recensement (AR). La méthode repose sur le classement des municipalités situées à l'extérieur des RMR et des AR dans l'une des quatre catégories établies selon le degré d'influence que les régions urbaines exercent sur elles: ZIM élevée, ZIM modérée, ZIM faible ou ZIM sans influence. Ces catégories expriment le niveau de ruralité des municipalités, en l'occurrence les SDR⁴⁵.

Le Tableau 13 relate l'évolution de l'emploi dans les trois paliers de gouvernement selon le degré d'urbanisation des municipalités. En 2006, les populations des régions métropolitaines (62,1 % de la population active provinciale, 64,7 % des emplois gouvernementaux) et des petits centres urbains (18,2 % de tous les emplois, 22,1 % de ceux au sein des gouvernements) ont une part supérieure des postes au sein des administrations publiques. Les régions rurales, en revanche, sont très sous-représentées en termes d'emplois gouvernementaux (19,7 % de la main-d'œuvre provinciale, 13,2 % des emplois gouvernementaux). Toutes les régions, tant rurales qu'urbaines, ont perdu des emplois au sein des administrations publiques entre 1991 et 2006. Ce sont les petits centres urbains (ZIM modérée) qui ont été les plus touchés par les pertes d'emplois gouvernementaux, suivis des régions métropolitaines. En général, les régions rurales ont été relativement épargnées. On doit toutefois noter que très peu de postes gouvernementaux se trouvent dans les ZIM sans influence, ce qui explique en grande partie pourquoi elles ont perdu peu de leurs effectifs. Or, entre 2001 et 2006, le pourcentage de la population locale employée au sein des administrations publiques s'est stabilisé dans l'ensemble des catégories.

⁴⁵ Les SDR sont classées dans l'une des catégories de ZIM en fonction du pourcentage de résidents membres de la population active occupée dont le lieu de travail est situé dans le noyau urbain des RMR ou des AR. Les SDR sur lesquelles le même degré d'influence est exercé ont tendance à être regroupées. Elles forment des zones autour des RMR et des AR et sont classées dans les différentes catégories (de ZIM forte à ZIM sans influence) à mesure que la distance qui les séparent des RMR et des AR augmente. Se référer à l'Annexe C pour un tableau explicatif.

Tableau 13
Population active des SDR du Nouveau-Brunswick au sein des administrations publiques selon le degré d'urbanisation, 1991 à 2006

SDR selon le degré d'urbanisation ¹	% pop. active 2006	% des emplois au sein des adm. publiques 2006	% de la pop. active locale employée au sein des adm. publiques			Variations en %		
			1991	2001	2006	1991-2001	2001-2006	1991-2006
Nouveau-Brunswick	100,0	100,0	10,3	7,8	7,9	-2,4	0,1	-2,4
Régions métropolitaines	62,1	64,7	10,5	8,2	8,2	-2,3	0,0	-2,3
RMR	55,2	57,1	10,7	8,2	8,2	-2,5	0,0	-2,5
ZIM élevée	6,9	7,6	8,9	8,6	8,3	-0,3	-0,3	-0,6
Petits centres urbains	18,2	22,1	12,3	9,3	9,6	-3,0	0,3	-2,7
ZIM modérée	18,2	22,1	12,3	9,3	9,6	-3,0	0,3	-2,7
Régions rurales	19,7	13,2	6,9	5,3	5,3	-1,6	0,0	-1,6
ZIM faible	17,2	10,9	6,7	5,0	5,0	-1,7	0,0	-1,7
ZIM sans influence	2,5	2,3	8,8	7,9	7,3	-0,9	-0,6	-1,5

¹ Méthode ZIM : zones d'influence métropolitaine

Source : Statistique Canada, Recensements 1991, 1996 et 2001.

Il est possible, du moins à un certain niveau, que les phénomènes de banlieue et d'étalement urbain expliquent les tendances récentes. Mais même en considérant les RMR et les ZIM élevées (banlieues des RMR), le pourcentage de pertes d'emplois gouvernementaux entre 1991 et 2006 n'a diminué qu'au même niveau que la moyenne provinciale. La perte d'emplois en régions rurales, c'est-à-dire à faible ou sans influence métropolitaine, a été moindre avec une diminution de 1,6 %.

F. Localisation des bureaux régionaux des institutions fédérales visées par l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*

Les données sur l'emplacement des bureaux fédéraux ne sont pas organisées de façon systématique comme celles sur l'emploi. Les données proviennent de diverses sources, dont Burolis (le répertoire des bureaux fédéraux), les Services d'annuaires gouvernementaux électroniques du ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux ainsi que les sites web et rapports annuels des ministères et agences concernés. Le but de notre démarche est de présenter l'emplacement et la désignation du mandat des bureaux desservant le Nouveau-Brunswick. Plus précisément, il s'agit de démontrer où sont situés les bureaux afin d'illustrer le centre décisionnel des institutions fédérales du

Canada atlantique. Les bureaux situés au Nouveau-Brunswick relèvent-ils d'un bureau régional situé dans une ville hors de la province n'étant pas désignée bilingue? Rappelons que la *Politique sur la langue de travail* du Conseil du Trésor précise le droit des employés de travailler dans la langue officielle de leur choix dans les régions désignées bilingues. Au Canada atlantique, le Nouveau-Brunswick est la seule région désignée bilingue.

Nous nous limiterons aux 32 ministères et organismes clés visés par le Cadre de responsabilisation pour la mise en œuvre des articles 41 et 42 de la *Loi sur les langues officielles* (la liste complète apparaît au Tableau 14). Ces institutions fédérales doivent préparer un plan d'action comportant une série de démarches devant contribuer au développement et à l'accroissement de la vitalité des communautés minoritaires de langue officielle. Treize (13) de ces institutions n'ont aucun bureau au Nouveau-Brunswick; certains n'en ont même pas au Canada atlantique. Par exemple, Justice Canada est absent du paysage néo-brunswickois tandis que le Conseil des Arts, les agences de développement économique du Québec et de l'Ouest et le Conseil de recherches en sciences humaines n'ont pas de bureau dans la région de l'Atlantique. Un mandat « régional » n'a pas nécessairement le même sens au sein de chaque ministère si bien que dans certains cas, la région correspond à la province. C'est le cas notamment des bureaux de Industrie Canada et de Ressources humaines et Développement social Canada.

Sur les 32 ministères et organismes désignés et figurant au tableau ci-dessous, 8 d'entre eux ont un bureau régional situé au Nouveau-Brunswick : Affaires étrangères et Commerce international, l'Agence canadienne de développement international (ACDI), l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), Condition féminine Canada, Industrie Canada, Patrimoine canadien (PCH) et Ressources humaines et Développement social (RHDSO) et le Secrétariat du Conseil du Trésor. Neuf (9) institutions ayant un ou plusieurs bureaux au Nouveau-Brunswick relèvent d'un bureau régional situé dans la région de Halifax, en Nouvelle-Écosse, soit l'Agence de santé publique du Canada, Agriculture et Agroalimentaire, la Banque de développement du Canada, Citoyenneté et Immigration, l'École de la fonction publique, Parcs Canada, Santé Canada, la Société canadienne des postes et Travaux publics et Services gouvernementaux. Enfin, deux institutions, la Société Radio-Canada et l'Office national du film, ont deux bureaux régionaux en Atlantique, soit un pour les services en français à Moncton et l'autre pour les services en anglais à Halifax.

Tableau 14

Localisation des bureaux régionaux desservant le Nouveau-Brunswick des institutions fédérales visées par l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*

Institution	Bureau régional	Bureaux situés au N.-B.
Affaires étrangères et Commerce international Canada	Moncton, N.-B.	Moncton
Agence canadienne de développement international	Moncton, N.-B.	Moncton
Agence de la fonction publique du Canada	--	--
Agence de promotion économique du Canada atlantique	Fredericton, N.-B. (bureau régional) Moncton, N.-B. (siège social)	Bathurst Campbellton Edmundston Fredericton Grand-Sault Miramichi Moncton Saint John Tracadie-Sheila
Agence de santé publique du Canada	Halifax, N.-É.	Moncton (bureau provincial)
Agriculture et Agroalimentaire Canada	Halifax, N.-É.	Fredericton Moncton
Banque de développement du Canada	Halifax, N.-É.	Bathurst Edmundston Fredericton Moncton Saint John
Centre de recherches pour le développement international	--	--
Centre national des Arts	--	--
Citoyenneté et Immigration Canada	Halifax, N.-É.	Fredericton (bureau provincial) Moncton Saint John
Commission canadienne du tourisme	--	--
Commission de la capitale nationale	--	--
Condition féminine Canada	Moncton, N.-B.	Moncton
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	Dartmouth, N.-É.	--
Conseil de recherches en sciences humaines du Canada	--	--
Conseil des Arts du Canada	--	--
Développement économique du Canada pour les régions du Québec	--	--
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	--	--
École de la fonction publique du Canada	Halifax, N.-É.	Moncton Fredericton

Institution	Bureau régional	Bureaux situés au N.-B.
Industrie Canada	Moncton, N.-B.	Bathurst Moncton Saint John
Justice Canada	Halifax, N.É.	--
Office national du film du Canada	Halifax, N.-É. (anglais) Moncton, N.-B. (français)	Moncton
Parcs Canada	Halifax, N.-É.	Alma Kouchibouguac
Patrimoine canadien	Moncton, N.-B.	Moncton
Ressources humaines et Développement social/ Service Canada	Fredericton, N.-B.	Bathurst Campbellton Caraquet Dalhousie Edmundston Fredericton Grand-Sault Miramichi Moncton Richibouctou Sackville Saint John Saint-Quentin Shédiac Shippagan St. Stephen Sussex Tracadie-Sheila Woodstock
Santé Canada	Halifax, N.-É.	Moncton
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	Moncton, N.-B.	Moncton
Société canadienne des postes	Halifax, N.-É.	Environ 110 bureaux bilingues
Société Radio-Canada	Halifax, N.-É. (anglais) Moncton, N.-B. (français)	Fredericton Moncton Saint John
Statistique Canada	Halifax, N.-É.	--
Téléfilm Canada	Halifax, N.-É.	--
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Halifax, N.-É.	Moncton Shédiac St. John

Le fait que neuf institutions fédérales du Nouveau-Brunswick visées par l'article 41 de la *Loi* relèvent d'un bureau régional situé à Halifax soulève certaines préoccupations quant à la capacité des fonctionnaires de travailler dans la langue officielle de leur choix. Les fonctionnaires fédéraux du Nouveau-Brunswick, travaillant dans une région désignée bilingue, peuvent-ils communiquer avec le bureau régional, situé dans une région non désignée bilingue, dans la langue officielle de leur choix ?

Notre analyse ne nous permet pas de répondre à cette question avec certitude. Une enquête auprès des employés de l'administration publique fédérale pourrait éclairer davantage sur la question. Nous avons prévu mener une telle enquête auprès des fonctionnaires francophones oeuvrant au sein de la Commission de la fonction publique lorsque le bureau régional est déménagé de Moncton à Halifax au début des années 2000, mais aucun des fonctionnaires francophones en poste n'est parti pour Halifax, ce qui a empêché la tenue d'une telle enquête.

G. Bilan

Le bilan est mitigé. D'abord, si les emplois fédéraux sont moins nombreux qu'en 1995 et que le Nouveau-Brunswick n'a pas obtenu sa juste part de l'augmentation des effectifs fédéraux depuis 2000, la proportion d'employés fédéraux qui travaillent au Nouveau-Brunswick est supérieure au taux de Néo-Brunswickois au pays. Par ailleurs, les régions du Nouveau-Brunswick à majorité francophone ont une plus faible part des emplois gouvernementaux. Les régions francophones reçoivent moins de postes gouvernementaux qu'elles devraient, mais elles ont été un peu moins touchées par les compressions de postes dans les années 1990. De plus, les petits centres urbains ont été les plus durement touchés par les réductions des emplois fédéraux au cours des années 1990, alors que les régions rurales avec influence urbaine limitée ont été relativement épargnées. En 2006, l'APC comptait 5 939 postes au Nouveau-Brunswick. La plus grande portion de ces postes se trouve dans le comté de Westmorland (2 552 postes ou 43 % de l'ensemble). Cette situation s'explique par la présence du siège social de l'APECA, du bureau régional du ministère des Pêches et des Océans et de divers autres ministères à Moncton, de la division de la pension de retraite du ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux (DSS) à Shédiac et du pénitencier à Dorchester. Le pourcentage d'emplois de l'APC dans ce comté est nettement supérieur à son poids démographique qui s'élevait à 18,2 % en 2006. Outre le comté de Gloucester (Bathurst), qui comptait 556 postes de l'APC, les autres comtés où les francophones constituent au moins deux tiers de la population affichent une part négligeable de fonctionnaires fédéraux. En revanche, la proportion de postes bilingues est bien supérieure au taux francophone/anglophone dans la province, mais on peut se demander si la seule province bilingue du pays n'en mérite pas davantage. De plus, les postes désignés unilingues francophones sont très rares, alors qu'on compte des centaines de postes désignés unilingues anglophones. Enfin, le Nouveau-Brunswick a plusieurs bureaux importants (APECA, DSS), mais 13 des 32 institutions fédérales n'ont aucun bureau au Nouveau-Brunswick.

Études de cas : trois relocalisations

La méthode de l'étude de cas se prête bien à l'examen en détail des situations de localisation et permet de renseigner sur des décisions qui n'ont pas nécessairement fait l'objet d'une documentation publique exhaustive. L'étude de cas permet d'expliquer, à partir d'une analyse documentaire et d'entrevues semi-dirigées auprès des acteurs concernés, les éléments et événements entourant un effort de localisation.

Nous avons étudié, dans le contexte du Nouveau-Brunswick, deux départs récents, soit celui des bureaux de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, de Shippagan à Shédiac, et de ceux de la Commission de la fonction publique, de Moncton à Halifax, et une arrivée, soit celle d'un secteur du ministère fédéral des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (DSS) à Shédiac à la fin des années 1970. Nous croyions important d'examiner au moins un scénario potentiellement avantageux, telle la venue d'une institution fédérale dans une communauté minoritaire, ainsi que des situations où la relocalisation des activités vers une autre communauté ou région a eu des impacts vraisemblablement négatifs.

A. Un premier départ : l'Agence canadienne d'inspection des aliments (Shippagan)

1. Contexte

Créée en 1997, l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) est un organisme fédéral de réglementation à vocation scientifique qui veille à assurer la salubrité de l'approvisionnement alimentaire, la santé des animaux et la protection des végétaux. Les principaux secteurs réglementés par l'ACIA incluent l'agriculture, l'agroalimentaire, le poisson, les produits de la mer, les pépinières et la foresterie. Avant l'établissement de l'ACIA en 1997, les activités d'inspection au bureau de Shippagan relevaient du ministère des Pêches et des Océans. Ce bureau a ouvert ses portes au cours de la décennie 1980. Vers 1987, le ministère des Pêches et des Océans aménageait dans un nouvel édifice abritant des espaces de bureau pour les inspecteurs ainsi qu'un laboratoire. Ce dernier fermera ses portes quelques années plus tard. À l'époque, une douzaine d'inspecteurs travaillaient au bureau du district à Shippagan⁴⁶. Il y aurait eu, à une certaine période, jusqu'à 18 employés au bureau

⁴⁶ Entretien avec un ancien inspecteur, 27 septembre 2007.

d'inspection⁴⁷. En 1993, dans le cadre d'une réorganisation administrative, les districts de Shippagan et de Shédiac furent fusionnés pour créer le secteur Est du Nouveau-Brunswick. La gestion du secteur relève désormais du bureau de Shédiac.

Au moment de la création de l'ACIA, le personnel du bureau de Shippagan comprenait neuf employés, soit quatre inspecteurs permanents à temps plein, quatre inspecteurs saisonniers permanents et un surveillant de district. Tous les inspecteurs du bureau de Shippagan étant issus du ministère des Pêches et des Océans, la nouvelle ACIA a offert de la formation aux inspecteurs pour leur permettre de se diversifier dans les autres secteurs. Le bureau de Shippagan de l'ACIA répondait principalement aux besoins de l'industrie de la pêche (usines de transformation), mais aussi à ceux de l'industrie agroalimentaire (les viandes, le poulet et les petits fruits, par exemple) et de la tourbe. Les tâches des différents bureaux de l'ACIA varient généralement en fonction de l'évolution des industries sur chaque territoire.

En avril 1999, l'ACIA réorganisa ses services au Nouveau-Brunswick. Les quatre inspecteurs saisonniers du bureau de Shippagan furent transférés à Shédiac. Le bureau de Shédiac comptait à l'époque quinze employés, dont huit inspecteurs⁴⁸. Les employés touchés ont travaillé au bureau de Shippagan jusqu'en novembre 1999. Les quatre inspecteurs permanents et le surveillant ne furent pas touchés par la décision.

II. Description de la délocalisation

Opérations

Cet exemple de relocalisation illustre un déménagement du nord (Shippagan) vers le sud (Shédiac) du Nouveau-Brunswick et d'une communauté rurale francophone à une autre. De la perspective de l'ACIA, le transfert de quatre inspecteurs saisonniers de Shippagan vers Shédiac s'avérait un ajustement à la conjoncture dans le secteur des pêches. Cette décision d'affaires était « motivée principalement par le déclin dans le secteur des pêches dans la Péninsule acadienne et par le transfert des produits de la pêche à l'état brut de Shippagan vers les usines de transformation du sud-est du Nouveau-Brunswick. La réinstallation des employés de Shippagan permettait [...] d'équilibrer

⁴⁷ « Shippagan veut mêler Bradshaw au dossier de l'Agence d'inspection », *L'Acadie Nouvelle*, 13 octobre 1999.

⁴⁸ Organigramme du secteur Est du Nouveau-Brunswick de l'ACIA, avril 1999.

davantage les charges de travail des inspecteurs entre les deux bureaux⁴⁹. » Cette réorganisation administrative était donc motivée par une rationalisation des activités liées au travail d'inspection dans une région en déclin dans le secteur.

Or, les perceptions au sein de la communauté et chez les employés touchés par le transfert étaient bien différentes puisque certains informateurs ont dit ne pas avoir eu l'impression d'un déclin de l'industrie de la pêche ou d'une diminution de la charge de travail des inspecteurs. Ce cas a d'ailleurs suscité une grande attention médiatique. Outre la mutation de quatre emplois, l'autre composante significative de cette réorganisation concernait la gestion des opérations d'inspection des districts. Ainsi, la gestion même du bureau de Shippagan fut confiée à celui de Blacks Harbour dans le sud-ouest de la province. Le gestionnaire de Blacks Harbour était un unilingue anglophone. La gestion du bureau d'inspection de Shippagan relevait auparavant du bureau de Shédiac où le gestionnaire responsable était francophone.

Répartition des employés

Seuls deux des quatre inspecteurs saisonniers ont accepté la relocalisation à Shédiac⁵⁰. Les deux autres ont choisi de quitter l'ACIA plutôt que d'accepter le transfert. En 1999, la classification des quatre inspecteurs saisonniers était EG-04 et leur traitement annuel variait entre 41 042 \$ et 49 934 \$⁵¹. La masse salariale totale pour ces quatre employés représentait donc entre 164 168 \$ et 199 736 \$ annuellement. Les seuls coûts associés au transfert de ces emplois étaient les primes de relocalisation offertes aux deux employés ayant accepté la mutation, et ce selon les normes en vigueur au gouvernement fédéral.

Les postes des inspecteurs saisonniers étaient désignés bilingues, le profil linguistique étant de niveau BBB. La désignation linguistique des postes au bureau du district de Shédiac était identique. La langue de travail au bureau de l'ACIA situé à Shippagan était surtout le français et les communications avec le public se faisaient le plus souvent en français. Si la langue principale de travail au bureau de Shédiac est également le français, l'utilisation de l'anglais y est plus courante, tant dans les rapports entre les employés que dans les communications avec le public.

⁴⁹ *Forum des maires de la péninsule acadienne c. Canada (Agence canadienne d'inspection des aliments)*, [2003] CF 1048, paragraphe 4.

⁵⁰ L'un d'eux a toujours sa résidence permanente à Shippagan, optant de faire la navette entre Shippagan et Shédiac.

⁵¹ En 2006, le traitement annuel pour la classification EG-04 varie entre 56 000 \$ et 61 600 \$.

Recours judiciaires

Par suite de l'annonce de l'ACIA de transférer les postes des quatre inspecteurs en question vers le sud de la province et de confier la gestion des opérations d'inspection du bureau du district de Shippagan à un bureau sans capacité de communiquer en français, le Forum des maires de la péninsule acadienne, un organisme regroupant les maires de toutes les municipalités de la péninsule acadienne, déposait une plainte au bureau de la Commissaire aux langues officielles en octobre 1999. S'ensuivit une enquête exhaustive relativement à la décision prise par l'ACIA de transférer à la fois ces quatre emplois et la gestion des opérations d'inspection. Les doléances du Forum peuvent être résumées ainsi :

Le Forum reprochait plus précisément à l'Agence d'avoir transféré quatre inspecteurs du bureau de Shippagan, dans la Péninsule acadienne, au bureau de Shédiac situé dans le sud-est de la province, d'avoir confié la supervision du bureau d'inspection des aliments pour la Péninsule acadienne à un gestionnaire unilingue anglophone du bureau de Blacks Harbour et d'avoir constamment diminué, depuis les années 1990, le nombre d'employés à la division de l'inspection de Shippagan. Le Forum soutenait que les décisions prises par l'Agence avaient un impact, non seulement sur le service au public et sur la capacité de l'Agence de respecter le droit des employés du bureau de Shippagan de travailler en français, mais aussi sur l'économie de la région. Le Forum soutenait également que les décisions de l'Agence reflétaient une tendance d'érosion graduelle des services en place qui se développait dans la région⁵².

Le Forum arguait que la réorganisation administrative effectuée par l'ACIA causait un tort aux régions francophones du nord de la province et que l'Agence avait négligé de les consulter. Ceci, aux yeux du Forum, était contraire à l'esprit des Parties IV et VII de la *Loi sur les langues officielles* qui régit les institutions fédérales. Rappelons que la Partie IV concerne la communication avec le public et la prestation des services, alors que la Partie VII de la *Loi* prévoit que le gouvernement fédéral s'engage à favoriser l'épanouissement des minorités de langue officielle et à appuyer leur développement.

La Commissaire aux langues officielles a, dans une très large mesure, donné raison au Forum des maires de la péninsule acadienne. Dans son rapport d'enquête déposé en juillet 2001, elle recommandait à l'ACIA, dans les six mois suivant la publication de son rapport, les trois actions suivantes :

⁵² *Forum des maires de la péninsule acadienne c. Canada (Agence canadienne d'inspection des aliments)*, [2004] CAF 263.

1. revoir la prestation des services d'inspection dans la péninsule acadienne de telle sorte qu'ils soient offerts et disponibles dans les deux langues officielles, conformément aux exigences de la Partie IV de la *Loi sur les langues officielles* (LLO);
2. s'assurer que toute décision reliée à la prestation de ces services a pour effet d'appuyer le développement de la communauté francophone et la reconnaissance et l'usage du français dans la pleine mesure de son mandat, conformément à la Partie VII de la LLO;
3. réviser sa politique nationale sur les langues officielles pour qu'elle tienne compte de l'engagement du gouvernement énoncé à la Partie VII de la LLO⁵³.

Les conclusions et recommandations du rapport d'enquête de la Commissaire ont incité le Forum des maires de la péninsule acadienne à intenter un recours en Cour fédérale afin de forcer l'ACIA à revenir sur sa décision. En septembre 2003, la Cour fédérale donnait gain de cause au Forum en annulant la décision de l'ACIA. Se basant sur l'enquête menée par la Commissaire aux langues officielles, la Cour fédérale a notamment conclu que l'ACIA avait violé la *Loi sur les langues officielles* parce qu'elle n'avait pas tenu compte de l'effet de ses décisions sur la communauté francophone de la péninsule acadienne. Concrètement, le juge Blais ordonnait le rétablissement des quatre postes d'inspecteurs saisonniers, la prestation des services en français pour la région desservie par le bureau de Shippagan et la formation linguistique du personnel de Blacks Harbour afin que celui-ci devienne bilingue.

L'ACIA portait par la suite la cause à la Cour d'appel fédérale où la décision initiale fut renversée en juillet 2004. Bien que la Cour d'appel ait statué que l'ACIA était en droit de transférer les quatre postes, elle a reconnu que l'agence a commis une erreur en ne considérant pas pleinement les impacts de sa décision administrative sur les droits linguistiques de la communauté francophone minoritaire. Toutefois, la Cour d'appel ne pouvait ordonner à l'ACIA de renverser sa décision car la Partie VII n'était pas exécutoire.

La Cour suprême du Canada accepta d'entendre la cause du Forum des maires, mais elle rejeta l'appel en décembre 2005, un mois suivant l'adoption du projet de loi S-3 par le Parlement⁵⁴. Ce projet

⁵³ Reproduit dans *Forum des maires de la péninsule acadienne c. Canada (Agence canadienne d'inspection des aliments)*, [2004] CAF 263.

⁵⁴ Le projet de loi S-3 apportait des modifications à l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*. L'article 41(1) précise que le gouvernement fédéral s'engage à favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones du Canada et à appuyer leur développement, ainsi qu'à promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne. L'article 41(2), pour sa part, ajoute qu'il incombe aux institutions fédérales de veiller à ce que soient prises des mesures positives pour assurer la mise en œuvre de cet engagement.

de loi, qui modifiait la *Loi sur les langues officielles* et précisait le caractère exécutoire de la Partie VII, faisait en sorte que la cause du Forum n'était plus d'intérêt public selon la Cour suprême. Les postes d'inspecteurs saisonniers n'ont jamais été rétablis à Shippagan, sauf qu'il est généralement reconnu que les démarches du Forum des maires ont contribué à faire avancer les droits linguistiques au pays. En fait, le litige opposant le Forum et l'ACIA a précipité cette modification de la *Loi sur les langues officielles*.

Impacts socio-économiques

Puisqu'il s'agit d'un nombre restreint de postes, l'impact économique direct se réduit à une masse salariale de 164 168 \$ à 199 736 \$ par an, ainsi qu'un impact indirect difficile à estimer. Néanmoins, cet impact relativement restreint n'est pas pour autant négligeable puisque quatre postes bien rémunérés dans une petite communauté rurale et aux prises avec une industrie de pêche en perte de vitesse, pour paraphraser l'argument de l'ACIA, présente un impact positif bien plus important que si la délocalisation avait privé une communauté bien plus nombreuse et mieux nantie. Ainsi, c'est plutôt l'ampleur *proportionnelle* de l'impact qui compte : Shippagan a subi une lourde perte. L'ajout de quatre fonctionnaires fédéraux à Shédiac, où logent des centaines de fonctionnaires du DSS, était peu important.

Impacts à l'égard des services à la communauté francophone

Un rapport de suivi de la Commissaire aux langues officielles publié en mars 2003 dévoilait que suite à la réorganisation administrative de 1999, des inspecteurs unilingues anglophones de l'ACIA provenant d'autres bureaux de la province venaient effectuer du travail dans la Péninsule acadienne dans des secteurs pour lesquels les inspecteurs de Shippagan n'étaient pas accrédités. En raison de cette situation, la clientèle francophone de l'ACIA (en l'occurrence les producteurs et transformateurs) ne pouvait obtenir des services dans leur langue maternelle. Pendant une certaine période, la qualité du service d'inspection en français a souffert de l'arrivée d'inspecteurs unilingues anglophones de l'extérieur de la région. Cette situation s'est sensiblement améliorée entre 1999 et 2003 grâce au plan de formation professionnelle développé par l'ACIA. Cette formation visait l'accréditation nécessaire pour la quasi-totalité des activités d'inspection requises sur le territoire desservi par le bureau de Shippagan. En 2003, la Commissaire a reconnu que l'ACIA avait fait des efforts louables pour tenter

de corriger les carences identifiées dans son rapport d'enquête initial relativement à la Partie IV de la *Loi sur les langues officielles*.

La Commissaire avait cependant souligné que suite à la réorganisation administrative de l'ACIA en 1999, la supervision du bureau du district de Shippagan relevait d'un gestionnaire unilingue anglophone situé au bureau de Blacks Harbour. Le rapport de suivi de 2003 publié par la Commissaire faisait état que l'ACIA avait développé un plan de formation linguistique pour le directeur de Blacks Harbour et son adjointe administrative. Dans l'intérim, toute requête en français ne pouvant être répondue par le bureau d'inspection de Shippagan devait être redirigée vers Fredericton plutôt que Blacks Harbour. Si la Commissaire a reconnu la bonne intention de l'ACIA de vouloir offrir une formation bilingue, elle constatait néanmoins que l'ACIA était encore loin de la pleine mise en œuvre de ses recommandations initiales.

Les postes d'inspecteurs sont désignés bilingues autant au bureau de Shippagan qu'à celui de Shédiac. Si la langue de travail au bureau de Shippagan était principalement le français, les deux langues officielles sont celles du travail au bureau de Shédiac. Avec la désignation de Blacks Harbour comme l'unité administrative hiérarchique de Shippagan, la capacité des inspecteurs de Shippagan de communiquer en français avec la direction avait, à toute fin pratique, disparu pendant un certain temps.

Le transfert des postes d'inspecteurs saisonniers du bureau de l'ACIA à Shippagan a certes eu pour effet la perte de quatre emplois stables et bien rémunérés dans une région francophone périphérique où la base économique était déjà fragile. La Commissaire aux langues officielles écrivait d'ailleurs dans son rapport d'enquête : « Étant donné le contexte régional et historique, particulier à la péninsule acadienne, il nous semble que la Partie VII de la LLO créait tout au moins pour l'Agence l'obligation de consulter la communauté minoritaire de langue officielle avant de prendre les décisions qu'elle a prises⁵⁵. »

Conclusion

Dans une correspondance datée de janvier 2006, le bureau du Commissariat aux langues officielles informait le Forum des maires qu'il mettait fin à son enquête sur l'ACIA. L'agence avait fait preuve de

⁵⁵ Reproduit dans *Forum des maires de la péninsule acadienne c. Canada (Agence canadienne d'inspection des aliments)*, [2004] CAF 263.

progrès significatifs dans la mise en œuvre de ses recommandations initiales faites en 2001, ce qui justifiait la clôture du dossier. Autrement dit, l'ACIA a réussi à démontrer que les services d'inspection dans la péninsule acadienne sont offerts et disponibles dans les deux langues officielles, qu'elle consulte davantage des représentants de la communauté acadienne de la péninsule et fait des efforts pour participer à son développement et qu'elle a révisé sa politique sur les langues officielles en précisant les responsabilités de la gestion quant au respect de la partie VII de la *Loi sur les langues officielles*⁵⁶.

La communauté acadienne de Shippagan a toutefois perdu quatre postes fédéraux, postes qu'a gagnés la communauté de Shédiac. Il ne s'agit donc pas d'une délocalisation d'une communauté minoritaire au profit d'une communauté majoritaire. Néanmoins, l'impact négatif de cette relocalisation est plus important pour Shippagan que l'impact positif pour Shédiac, déjà bien nantie en emplois fédéraux. Les quatre postes d'inspecteurs saisonniers transférés au bureau de Shédiac à l'automne 1999 n'ont jamais été rétablis à Shippagan. Deux des inspecteurs saisonniers transférés travaillent toujours au bureau de Shédiac. Les deux autres habitent toujours la région de Shippagan, mais ne sont plus à l'emploi de l'appareil fédéral.

B. Un second départ : la Commission de la fonction publique du Canada (Moncton)

I. Contexte

La Commission de la fonction publique (CFP) est un organisme indépendant se rapportant directement au Parlement sur des questions touchant l'intégrité du système de dotation de la fonction publique fédérale. Elle a comme mandat essentiellement de protéger le principe du mérite, l'impartialité, la représentativité et l'usage des deux langues officielles. Par conséquent, elle élabore des politiques et des directives à l'intention des gestionnaires des institutions fédérales et les tient responsables de leurs décisions en matière de dotation. Elle procède en outre à des vérifications et à des enquêtes afin de confirmer l'intégrité du système de dotation et d'y apporter les améliorations nécessaires.

À l'intérieur des deux valeurs fondamentales qu'elle affiche, soit l'impartialité politique et le mérite, on retrouve dans l'affirmation de sa mission et de sa vision (mars 2007) une référence explicite sur la

⁵⁶ Lettre du Commissariat aux langues officielles au Forum des maires de la péninsule acadienne, 17 janvier 2006.

place que doivent occuper les langues officielles. La CFP affirme que pour respecter le principe du mérite, « la personne nommée possède les qualifications essentielles, y compris dans les langues officielles, établies par l'administrateur général ou l'administrateur générale pour le travail à accomplir.⁵⁷ »

Dès 1950, il y avait dix bureaux régionaux de la CFP situés à Saint John's, Halifax, Saint-John (Nouveau-Brunswick), Montréal, Ottawa, Toronto, Winnipeg, Regina, Edmonton et Vancouver. De plus, il y avait des bureaux auxiliaires à Moncton, Québec, Calgary et Victoria. En 1954, on ajouta deux autres bureaux auxiliaires, l'un à London, l'autre à Saskatoon, ce qui formait un total de seize bureaux.⁵⁸ La Commission sur le service civil (CSC), son appellation à l'époque, notait :

« La faible proportion de fonctionnaires de langue française et les postes subalternes qu'ils occupaient ne dépendaient pas de règles formellement discriminatoires, mais plutôt d'un certain manque à reconnaître le contenu social et culturel des structures présumément neutres du régime du mérite. En établissant un mécanisme impartial qui dérivait en fait d'un cadre éducatif et culturel canadien-anglais, la C.S.C. contribua effectivement à perpétuer et à affermir en réalité une inégalité sociale qui existait déjà. Toutefois, ce serait manifestement une injustice historique que de reprocher particulièrement à la C.S.C. cet état de choses. Dans le contexte de l'époque, elle jouait simplement le rôle que d'autres attendaient d'elle. On ne peut guère douter que la plus grande partie de l'opinion dans tout le pays, au Parlement et dans l'administration même, ait rejeté toute idée d'un traitement spécial pour la minorité de langue française. Mais il importe également de noter que le cas de la préférence aux anciens combattants sert de réfutation définitive à tout ce qu'on avançait, au nom du principe du mérite, contre un traitement spécial de l'élément francophone, réfutation qui s'appuie d'ailleurs sur le puissant accord de la majorité. »⁵⁹ »

Suite aux travaux de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme et ceux de la Commission Gordon sur la fonction publique, la CFP et le Conseil du Trésor seront identifiés comme institutions responsables de donner suite à une résolution importante adoptée en 1973, « *Résolution sur les langues officielles dans la fonction publique du Canada* ». Cette résolution réaffirme les principes de la nouvelle *Loi sur les langues officielles* et annonce la désignation linguistique de postes, l'augmentation de l'utilisation de la langue française en intensifiant le recrutement de francophones, l'offre de formation en français et l'élaboration de projets destinés à bilinguiser la capitale nationale.

⁵⁷ « La Loi sur l'emploi dans la fonction publique : Une fonction publique non partisane axée sur le mérite », Commission de la fonction publique, 2007.

⁵⁸ J.E. Hodgetts, W. McCloskey, R. Whitaker, S.V. Wilson, *Histoire d'une institution: La Commission de la fonction publique du Canada, 1908-1967*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 1975. Voir : <http://www.psc-cfp.gc.ca/library/biograph/index-fra.htm>.

⁵⁹ Ibid., chapitre 18. Voir : <http://www.psc-cfp.gc.ca/library/biograph/18-chap-fra.htm#C18S2> (consulté le 10 janvier 2008).

Elle affirme aussi que « la connaissance du français et de l'anglais » sera inscrite dans les éléments qui constituent le mérite dans la sélection de candidats aux postes bilingues. L'État se dotait ainsi de moyens pour encourager les francophones à participer à l'administration publique. La CFP aura le mandat plus précis de s'occuper du recrutement, de la dotation et de la formation.

La résolution de 1973 est donc un moment charnière pour la CFP à l'égard de ses responsabilités envers les langues officielles. Nous avons voulu nous arrêter sur ce moment fondateur, car si la décision de déménager le bureau de la CFP de Moncton à Halifax à l'été 2005 peut paraître banale et anodine, certaines problématiques et iniquités soulevées il y a 40 ans persévèrent pour les francophones, autant les fonctionnaires et leur capacité de travailler en français que la clientèle francophone qui cherche un service dans sa langue. Ce mandat à l'égard des langues officielles a semblé avoir été négligé lors de la fermeture du bureau de Moncton, où les fonctionnaires étaient pour la plupart francophones. Le mandat particulier du bureau de Moncton, même si implicite, était de desservir les francophones des provinces de l'Atlantique. On peut donc se demander pourquoi la ville de Halifax fut choisie comme lieu d'accueil. En fait, nos entrevues ont permis de confirmer que le déménagement a surpris plusieurs employés et qu'il a peu tenu compte des conséquences sur la clientèle francophone desservie par le bureau ainsi que des répercussions de la perte de ces emplois occupés majoritairement par des francophones.

La CFP offre deux types de services. Le premier, qu'elle considère exclusif, assume la responsabilité générale de l'application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Cette loi confère à la CFP le pouvoir exclusif de faire des nominations dans tous les ministères et organismes à qui aucun pouvoir de dotation n'a été confié par une loi particulière. La CFP exerce sept responsabilités exclusives :

- faire des nominations externes et internes à la fonction publique selon le principe du mérite;
- édicter des règlements, élaborer et administrer les processus et établir des normes;
- mener des enquêtes;
- vérifier et surveiller les activités de dotation;
- appliquer certains articles de la LEFP portant sur les activités politiques des fonctionnaires;
- prévoir des exemptions à l'application de la LEFP;

- faire rapport au gouverneur en conseil sur les questions liées à l'application de la LEFP et présenter au Parlement un rapport annuel de ses activités et celles des ministères.

La LEFP autorise la CFP à déléguer son pouvoir de nomination aux ministères et organismes. Grâce à des ententes concernant la délégation de pouvoir et la responsabilisation en dotation, la CFP confère donc à ces institutions un rôle et une responsabilité de grande importance en ce qui concerne la sélection et la nomination des personnes. Ces institutions, qui agissent en vertu des pouvoirs qui leur sont délégués par la CFP, doivent rendre compte de leurs activités.

La CFP est responsable d'un deuxième groupe de services, mais ceux-ci ne sont pas de son ressort exclusif. Ainsi, elle exerce certaines activités qui lui sont confiées par le gouverneur en conseil ou par le Secrétariat du Conseil du Trésor, notamment :

- les vérifications portant sur certaines fonctions de gestion des ressources humaines;
- le perfectionnement et l'orientation professionnelle à l'intention des cadres de direction;
- l'administration et la mise en oeuvre de mesures spéciales et de programmes d'équité en matière d'emploi.

En vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la CFP partage avec le Conseil du Trésor certaines responsabilités en raison des pouvoirs qui lui ont été conférés en matière de dotation dans la fonction publique. De plus, dans le cadre des activités qui lui sont propres, la CFP peut également mettre en oeuvre des programmes visant à favoriser l'équité en matière d'emploi (EE) dans la fonction publique et adopter des règlements concernant la nomination de personnes issues des groupes visés par l'EE.

II. Description de la délocalisation

Le 28 juillet 2005, la CFP décide de consolider ses bureaux ; elle ferme neuf des 16 bureaux au pays. Le bureau de Moncton partage le même sort que ceux de Whitehorse, Yellowknife, Iqualuit, Régina, Québec et Charlottetown. Cinq emplois fédéraux, occupés par cinq francophones, quitteront Moncton. Le directeur du bureau suivra la délocalisation et se joindra au bureau de Halifax. Nous n'avons pu obtenir la masse salariale que représentaient ces emplois⁶⁰, mais nous avons obtenu la composition actuelle du bureau de Halifax. Celui-ci est constitué de 19 employés dont la masse salariale s'élève à

⁶⁰ Après deux demandes en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*, la Commission de la fonction publique nous a donné la réponse suivante : « La direction de la Gestion des ressources humaines de la CFP nous a confirmé qu'il n'y a plus de bureau à Moncton depuis juillet 2005. Ainsi, nous n'avons pas d'information relative à cette portion de votre demande. » (Lettre de la Commission de la fonction publique, 19 juin 2007).

1 653 377 \$. Treize de ces postes sont classifiés « anglais essentiel », quatorze bilingues et un « français ou anglais essentiel ». Nous n'avons pu obtenir la classification des cinq postes délocalisés en juillet 2005.

La présidente de la CFP explique la décision de cette façon: « *We are taking significant steps to reshape the Commission by improving efficiency, consolidating operations and redefining the work the commission carries out*⁶¹. » Le syndicat de l'Alliance de la fonction publique sonne l'alarme. Son porte-parole laisse entendre que la perte des cinq emplois à Moncton n'est qu'un début : « *expect more jobs to be centralized, bolstering employment in large cities at the expense of smaller communities*⁶². »

Le bureau de Moncton jouait un rôle important dans la formation linguistique. On comptait sur le bassin de professionnels en formation linguistique afin de permettre aux fonctionnaires d'apprendre ou de perfectionner leur niveau de français. En avril 2004, la formation professionnelle et linguistique passe de la CFP à la nouvelle École de la fonction publique du Canada et les programmes de perfectionnement et certaines activités particulières dans le domaine de la planification des ressources humaines passent à la nouvelle Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Le retrait de ces services de formation linguistique de la CFP au profit de l'Agence a donc facilité la décision de déménager le bureau de la CFP : la CFP pouvait dire que l'Agence conservait ses services de formation linguistique dans la région de Moncton et que les autres services de dotation seulement quittaient Moncton.

Des anciens employés de la CFP de Moncton nous ont affirmé que le bureau de Moncton avait un mandat particulier de desservir les francophones de l'Atlantique. Nous n'avons pas trouvé de document explicitant ce statut, mais on peut croire que sa présence dans un milieu avec une forte concentration de francophones offrait une particularité et une proximité à la clientèle francophone. De fait, les trois autres bureaux provinciaux faisaient peu en termes de services à la population francophone. À son apogée, soit à la fin des années 1980, le bureau de Moncton aurait eu plus d'une vingtaine d'employés.

⁶¹ « Ottawa to shut down office in downtown Charlottetown », *The Guardian*, 28 juillet 2005.

⁶² « Federal jobs cut in NB sign of things to come ? », *Times and Transcript*, 5 août 2005.

La dimension linguistique fut toutefois considérée par les instances décisionnelles lors de la relocalisation, car déjà au lendemain de l'annonce, dans la section « foire aux questions » de la CFP on pouvait lire :

« Q. Les francophones au Nouveau-Brunswick s'adressent principalement au bureau de Moncton pour obtenir des services. Or, vous fermez ce bureau. Comment vous assurerez-vous que ces francophones reçoivent des services de qualité dans leur langue maternelle? »

« R. La CFP s'applique à protéger le principe du mérite, l'impartialité, la représentativité et l'usage des deux langues officielles. Suite au regroupement du travail dans sept bureaux, les Canadiens et les Canadiennes continueront d'avoir accès aux services bilingues de la CFP où qu'ils soient au pays. Les services bilingues seront offerts dans les sept nouveaux bureaux régionaux. La plupart des demandes de services ne sont pas faites en personne, mais par d'autres moyens comme Internet et le téléphone dont le service est également offert dans les deux langues officielles. »⁶³

La dimension linguistique fut considérée, mais elle ne fut pas jugée essentielle au point d'empêcher la restructuration et le déménagement vers la Nouvelle-Écosse. On constate que, comme dans plusieurs décisions de restructurations gouvernementales, la dimension du service (la partie IV de la *Loi*) semble être la préoccupation principale des gestionnaires. La partie VII (la dimension collective, l'obligation de contribuer au développement des communautés minoritaires de langue officielle) est négligée. De plus, ce déménagement a un impact direct sur la partie V de la *Loi*, alors que les nouveaux emplois à Halifax ne sont plus dans une région désignée bilingue (comme c'est le cas au Nouveau-Brunswick) et le droit de travailler en français n'est plus assuré (comme c'est le cas au Nouveau-Brunswick).

Dans une présentation faite le 20 juin 2005 aux employés de la CFP, ses dirigeants expliquent la décision comme suit : « Les gouvernements examinent des moyens de rendre la conduite de leurs activités plus efficiente et plus efficace. S'étant également penchée sur la question, la CFP s'est engagée à être plus efficiente tout en maintenant une forte présence régionale. » Ils poursuivent ainsi : « L'emplacement des bureaux régionaux a été déterminé en fonction des facteurs suivants : l'emplacement des ministères et des organismes de la fonction publique fédérale; où il y a actuellement la plus forte demande de services; la répartition équilibrée du volume de travail. L'harmonisation des ressources régionales permettra à la CFP de mettre en oeuvre une organisation de services adaptée aux besoins de la clientèle⁶⁴. »

⁶³ <http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/newsrelease-communiques/2005/new-com-07-26-faq-fra.htm#N12>

⁶⁴ « Réorganisation de la Direction générale des services (DGS) », Commission de la fonction publique, présentation PowerPoint, juin 2005

Le 17 juillet 2006, l'Association francophone des municipalités du Nouveau-Brunswick (AFMNB) porte plainte contre la CFP auprès du Commissariat aux langues officielles. Elle invoque une tendance à la centralisation des services gouvernementaux et affirme que la localisation de ceux-ci a un impact majeur sur l'accès aux services en français, la langue de travail des employés ainsi que la vitalité économique des régions. Le 9 novembre suivant, le nouveau Commissaire aux langues officielles, Graham Fraser, fait parvenir une version préliminaire du rapport d'enquête à l'AFMNB. Il note que l'AFMNB est l'un de deux plaignants à l'égard de la fermeture du bureau de la CFP à Moncton⁶⁵. Ces plaignants ont fait valoir que le déplacement graduel de l'activité du gouvernement d'une province bilingue à une province unilingue nuit au développement et à l'épanouissement de la communauté francophone du Nouveau-Brunswick.

Après enquête sur l'importance que la CFP a accordée aux obligations découlant de la partie VII de la *Loi*, on constate à quel point les ministères et agences ont la liberté de mettre en application les obligations découlant de la partie VII. Le Commissaire remarque que dans une lettre qui lui est acheminée par la CFP en réponse aux plaintes : « La CFP a écrit au CLO pour avoir tenu compte de la partie VII au moment de prendre sa décision... Cette lettre n'indique pas comment la CFP a tenu compte de la partie VII de la *Loi*. » Le rapport d'enquête affirme en outre : « Dans les semaines qui ont suivi la réception de cette réponse, la CFP n'a pu démontrer qu'elle avait tenu compte de la partie VII et qu'elle avait consulté la communauté lors de sa prise de décision. » Enfin, la CFP fait partie d'une longue liste de ministères qui ne savent trop comment traduire la partie VII en mesures concrètes. Lorsque le Commissaire, pendant son enquête, demande à la CFP de dévoiler sa politique sur la partie VII, celle-ci lui répond « qu'en ce qui a trait à la partie VII de la *Loi sur les langues officielles* la CFP n'a pas de politique en tant que tel. »

Cette étude de cas confirme que même si un cadre d'imputabilité a été adopté à l'égard de la *Loi sur les langues officielles* en 2003 par le gouvernement du Canada, plusieurs ministères, et même des acteurs clés dans l'appareil étatique, telle la CFP, ne priorisent pas cette démarche. Les dirigeants semblent confus. Les obligations linguistiques sont prises à la légère ou sont mises de côté, peu

⁶⁵ *Rapport d'enquête sur une plainte ayant trait à la fermeture du bureau de Moncton de la Commission de la fonction publique*, Commissariat aux langues officielles, novembre 2006.

importe les conséquences potentielles sur l'accès aux services, la langue de travail et le développement des CMLO.

C. Une arrivée : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada : Secteur des Pensions de retraite, Regroupement des pensions et Services à la clientèle

I. Contexte

En mai 1975, le Cabinet fédéral lance un programme de relocalisation des unités de la fonction publique fédérale hors de la région de la capitale nationale et des autres régions métropolitaines⁶⁶. Un groupe de travail spécial est formé afin d'élaborer le programme de décentralisation et d'en articuler les avantages. Le Président du Conseil du trésor est chargé de déterminer les unités administratives à décentraliser⁶⁷. Le groupe de travail cherche à diriger les unités dans les régions à faible croissance économique. Ainsi, au Nouveau-Brunswick, Bathurst et Shédiac se sont vus accorder des unités fédérales impliquant quelques 880 emplois⁶⁸. Le 14 juin 1976, le ministre des Approvisionnements et Services annonce officiellement le transfert de la Division des pensions de retraite dans la région de Moncton. Le 28 décembre 1977, le ministre des Pêches et des Océans annonce la relocalisation de Moncton à Shédiac. Shédiac accueille donc 442 nouveaux « emplois stables avec une masse salariale annuelle de 8 \$ millions », sans compter le personnel de soutien, dans la région⁶⁹. « Il ne faudrait pas non plus passer sous silence les 4,6 \$ millions qui sont allés en salaires et en matériaux lors de la construction du nouvel édifice [...], [surtout que] les sous-traitants de même que les consultants ont tous été embauchés au Nouveau-Brunswick, sauf un venant de l'Île-du-Prince-Édouard »⁷⁰. Le coût total du déménagement fut estimé à 20,6 \$ millions⁷¹. Le 25 mai 1982 marqua la date de l'emménagement dans le nouveau bâtiment de Shédiac⁷². L'inauguration officielle de l'édifice qui abritera la Division des pensions de retraite eut lieu le 9 juillet 1982⁷³.

⁶⁶ Savoie, *Visiting Grandchildren: Economic Development in the Maritimes*, p. 166.

⁶⁷ Savoie, « Le programme fédéral de décentralisation : un réexamen », p. 413-414

⁶⁸ Savoie, *Visiting Grandchildren*, p. 167

⁶⁹ « Le gouvernement du Canada à Shédiac », *L'Évangéline*, Supplément du MAS, Shédiac, 1982, p. 2A

⁷⁰ *Ibid.*, p. 3A

⁷¹ Savoie, « Le programme fédéral de décentralisation », Annexe A.

⁷² Conversation téléphonique avec Jean-Guy Lirette (10 mai 2007)

⁷³ « Le gouvernement du Canada à Shédiac », *L'Évangéline*, Supplément du MAS, Shédiac, 1982, p. 2A

Au milieu des années 1990, les bureaux de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) à Shédiac ont connu une expansion et leurs effectifs ont augmenté à environ 600 employés. La construction d'un deuxième immeuble pour abriter les employés du Secteur des Pensions de retraite, Regroupement des pensions et Services à la clientèle fut amorcée quelques années plus tard. En 2005, le Secteur des pensions de retraite, du regroupement des pensions et des services à la clientèle « a élaboré, mettre [sic] à l'essai et centralisé trois des processus opérationnels (partage des prestations de retraite, séances d'information sur la planification de la retraite conformément au Régime de pensions de retraite de la fonction publique et services de transfert de pensions)⁷⁴ ». En janvier 2005, le ministre de TPSGC réaffirme la présence fédérale dans la région en rappelant que « le bureau de TPSGC à Shédiac est le lieu de travail de 500 employés du Secteur des Pensions de retraite, Regroupement des pensions et Services à la clientèle, qui est principalement responsable de l'administration des régimes de pension pour les employés et les pensionnés de la fonction publique fédérale⁷⁵. » De plus, un contrat d'une valeur de 3 937 600 \$ fut attribué afin de « moderniser les processus et les systèmes en vue d'assurer la durabilité de l'administration des pensions de TPSGC et d'améliorer les services offerts aux employés et aux retraités fédéraux. »⁷⁶

II. Description de la délocalisation

Opérations

Le Secteur des Pensions de retraite, Regroupement des pensions et Services à la clientèle (SPRRPSC), situé à Shédiac, est responsable des opérations liées à l'administration du régime de pension des fonctionnaires fédéraux. Chaque année, environ 500 fonctionnaires fédéraux répondent à plus de 500 000 demandes de services, traitent plus de 888 000 articles de correspondance et tiennent à jour environ 540 000 dossiers portant sur les cotisants, les retraités et leurs survivants. Le bureau offre aussi un appui administratif aux assureurs chargés de plusieurs régimes d'avantages sociaux, soit le Régime de soins de santé de la fonction publique, le Régime d'assurance pour les cadres de gestion de la fonction publique, le Régime d'assurance-invalidité et le Régime d'assurance-vie à la retraite⁷⁷.

⁷⁴ RMR 2005-2006. Travaux publics et des Services gouvernementaux – Partie 4 de 7. http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/0506/PWGSC-TPSGC/pwgsc-tpsgc03_f.asp

⁷⁵ Centre des nouvelles du Canada, « Le Ministre Brison réaffirme la présence fédérale dans les régions : Il annonce la modernisation des activités à Shédiac », Shédiac, 25 janvier 2005. Voir : <http://news.gc.ca/web/view/fr/index.jsp?articleid=123169>

⁷⁶ Centre des nouvelles du Canada, « Un contrat assure la présence fédérale dans les Maritimes », Shédiac, 10 novembre 2005. Voir : <http://news.gc.ca/web/view/fr/index.jsp?articleid=182469>

⁷⁷ Ibid.

Répartitions des employés

À l'époque de l'ouverture officielle (1982), les bureaux de Shédiac employaient 442 personnes. À Ottawa, on offrait aux employés l'option de « [choisir] entre suivre la division à Shédiac-Moncton et une réaffectation à d'autres tâches à Ottawa »⁷⁸. Au moment de l'annonce de la relocalisation, de 70 à 75 employés travaillant à Ottawa avaient exprimé le désir de suivre la division au Nouveau-Brunswick. Or, seulement une trentaine de fonctionnaires d'Ottawa sont déménagés dans la région de Shédiac-Moncton. Ainsi, « la plupart [des employés] ont été recrutés sur place dans la région et plus des deux tiers sont des femmes. Pour plusieurs, la division a permis un retour au bercaïl alors que, pour d'autres, elle aura contribué à mettre à profit des talents développés localement »⁷⁹. Près des deux tiers des employés habitent dans Moncton-Dieppe-Riverview et les autres communautés de la région du sud-est, notamment Shédiac et Cap-Pelé. Quant à la répartition linguistique des employés, elle s'établissait, en 1982, à 225 francophones et 217 anglophones. « Il s'agit sans aucun doute d'une des plus fortes concentrations de travailleurs francophones œuvrant au sein de la Fonction publique fédérale en dehors du Québec⁸⁰. »

En 2007, les bureaux de TPSGC à Shédiac emploient 573 personnes à temps-plein, dont la majorité occupent un poste de niveau AS (Services administratifs – 333 employés ou 58,1 %) ou CR (Commis aux écritures et aux règlements – 199 employés ou 34,7%)⁸¹. De plus, entre 20 à 25 étudiants sont embauchés chaque été (excluant les programmes d'enseignement coopératif). En incluant les emplois à temps-partiel, le nombre d'emplois total s'élève à 617⁸². Ce chiffre représente 8,8 % des quelques 7 000 emplois de l'administration publique centrale au Nouveau-Brunswick.

Le profil linguistique des postes se dresse comme suit : 389 postes bilingues (63 %), 227 postes unilingues anglophones (36,8 %) et un poste unilingue francophone (0,2 %)⁸³. La cote linguistique de

⁷⁸ « Le gouvernement du Canada à Shédiac », *L'Évangéline*, Supplément du MAS, Shédiac, 1982, p. 2A

⁷⁹ Ibid. p. 3A

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Accès à l'information et de la protection des renseignements personnels. A-2007-00071 / MR

⁸² Entrevue avec Michel Doiron, ancien directeur du Secteur des Pensions de retraite, Regroupement des pensions et Services à la clientèle. Shédiac, N.-B. (22 mai 2007).

⁸³ Données officielles fournies par Cathy Bourgeois, Chef, p.i. de la Section d'apprentissage et communications (13 juin, 2007).

la majorité des postes bilingues⁸⁴ est de BBB dans les deux langues (225 ou 57,8 %), CBC (138 ou 35,5 %) ou CCC (22 ou 5,7 %). Autrement dit, les postes nécessitent une grande compréhension des deux langues officielles. De plus, 83,5 % (325) des postes bilingues sont comblés par des individus dont la première langue est le français (contre 64, ou 16,5 %, dont la première langue officielle est l'anglais). En comparaison, 81,9 % (184) des postes désignés unilingues anglais sont comblés par des individus dont la première langue est l'anglais (contre 43, soit 18,9%, dont la première langue est le français). La répartition des employés selon leur première langue officielle est la suivante : 380 francophones (61,1 %) et 242 anglophones (38,9 %). Finalement, tous les employés rencontrent ou excèdent les critères linguistiques de leur poste, mais une formation linguistique est disponible⁸⁵.

Budget d'opération annuel

En 2007, le budget d'opération annuel du SPRRPSC à Shédiac était d'environ 32 millions de dollars et son chiffre d'affaires s'élevait à 4,5 milliards de dollars⁸⁶. La masse salariale (salaire total versé aux employés à temps-plein) était de 28 289 176\$⁸⁷. Les services de sécurité offerts par les commissaires sont inclus dans la masse salariale. Par contre, les services d'entretien sont fournis par une compagnie privée desservant tous les bureaux fédéraux de la région de Moncton (2 à 3 personnes à temps-plein). Finalement, l'approvisionnement et l'achat du matériel se font maintenant à l'échelle nationale bien qu'il ait, pendant un certain temps, bénéficié davantage de fournisseurs locaux⁸⁸.

Impacts socio-économiques

À partir d'un modèle économique, on peut estimer que la présence fédérale du SPRRPSC à Shédiac génère des retombées directes, indirectes et induites totalisant environ 70,7 millions de dollars dans l'économie régionale. En plus des 617 emplois directs, on estime 935 emplois indirects et induits. Pour la municipalité de Shédiac, il ne fait aucun doute que la présence fédérale importante joue un rôle essentiel dans le développement de la communauté : « C'est définitif que ces bureaux ont collaboré au

⁸⁴ Compréhension de l'écrit, expression écrite et expression orale selon les niveaux de compétence A (minimale), B (intermédiaire) ou C (supérieure).

⁸⁵ Entrevue avec Michel Doiron, ancien directeur du Secteur des Pensions de retraite, Regroupement des pensions et Services à la clientèle. Shédiac, N.-B. (22 mai 2007).

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Accès à l'information et de la protection des renseignements personnels. A-2007-00071 / MR

⁸⁸ Entrevue avec Michel Doiron, ancien directeur du Secteur des Pensions de retraite, Regroupement des pensions et Services à la clientèle. Shédiac, N.-B. (22 mai 2007).

développement économique de la ville au cours des 25 dernières années⁸⁹. » Plusieurs répondants au sondage administré auprès des employés du SPRRPSC abondent dans le même sens : « l'impact sur la communauté est très, très important à tous les niveaux, des infrastructures au niveau social et ça devrait être plus reconnu de la part des gens d'affaires de la région. » Un autre ajoute qu'une telle localisation « devrait être utilisé[e] davantage en tant que modèle de levier économique local, mais aussi en tant qu'outils reflétant une gestion mature de la fédération. » Un autre note que le bureau « a un impact extraordinaire sur la communauté, autant monétairement que socialement. Les employés sont bien rémunérés et plusieurs utilisent les services offerts dans la communauté et dans les environs. Avec plus de 550 employés et 27,5 \$ millions en salaires, c'est tout un impact. » On ajoute que le bureau a un impact sur le secteur immobilier en augmentant les valeurs des maisons. Enfin, on observe une fierté locale : « Cet emploi nous donne une fierté et nous permet de voir les retombées économiques dans le grand Shédiac. Je trouve très intéressant que nous fassions affaire avec nos pensionnés à travers le monde. »

Impacts à l'égard des services à la communauté francophone (partie IV de la Loi)

Selon la direction du SPRRPSC, la communication orale et électronique, le matériel et les documents, la supervision et la formation, l'affichage, les événements et le site web sont disponibles ou offerts dans les deux langues officielles⁹⁰. De plus, la traduction simultanée des documents est disponible aux employés et un service dans la langue de son choix est offert aux clients sous la formule de l'offre active. On peut également mesurer le rendement linguistique des bureaux de Shédiac par la présence (ou l'absence) de plaintes reliées à la *Loi sur les langues officielles*. Or, au cours des quatre dernières années seulement 2 ou 3 plaintes à l'égard des obligations linguistiques ont été déposées concernant le processus de sélection et une seule plainte concernait une messagerie téléphonique d'un employé qui était enregistrée en français seulement. Ce nombre de plaintes est jugé comme étant très faible au sein de la fonction publique du Canada et plus particulièrement à l'intérieur de TPSGC⁹¹. Ainsi, le milieu bilingue semble améliorer le rendement sur le plan linguistique, tant en ce qui concerne la langue de travail que la langue de service.

⁸⁹ « Le service des pensions à Shédiac pour y rester », *L'Acadie Nouvelle*, 10 juillet 2007, p. 3.

⁹⁰ Entrevue avec Michel Doiron, ancien directeur du Secteur des Pensions de retraite, Regroupement des pensions et Services à la clientèle. Shédiac, N.-B. (22 mai 2007).

⁹¹ Ibid.

Impacts à l'égard de la capacité de travailler en français (partie V de la Loi)

Tel que noté, la grande majorité des postes bilingues du SPRRPSC à Shédiac sont désignés BBB (225 ou 57,8%) ou CBC (138 ou 35,5%), ce qui est considéré comme étant très difficilement « atteignable » (et même enviable) dans la fonction publique du Canada⁹². La dotation linguistique est impérative pour les postes de gestion depuis 2004 ; tous les employés doivent être complètement bilingues avant d'accéder à un poste de gestionnaire⁹³. Ceci assure que tous les employés peuvent être supervisés dans la langue de leur choix. Tel que mentionné, le SPRRPSC a beaucoup investi dans la formation linguistique puisque cette dernière est offerte sur place. Il est à noter que les anglophones sont plus portés à utiliser ces services, mais que l'offre est faite à tous les employés. Bref, tout effort est fait afin que les employés aient la capacité et l'opportunité de travailler dans la langue de leur choix. La présence dans une communauté francophone (bilingue) semble donner lieu à une meilleure compréhension des défis afférents aux langues officielles et des particularités des communautés minoritaires.

Impact de la délocalisation auprès de la communauté acadienne (partie VII de la Loi)

Le 7 août 2007, la direction du SPRRPSC a fait circuler à ses employés notre sondage mesurant leur contribution auprès de la communauté⁹⁴, notamment sur les communautés francophones. Au total, 622 employés ont reçu un courriel bilingue avec un lien au sondage en ligne, disponible dans les deux langues officielles. Nous avons reçu 149 réponses, donnant un taux de réponse de 24 %. Treize employés ont décidé de répondre la version française du sondage, alors que 136 employés ont répondu en anglais.

Profil des répondants

Le nombre d'hommes (47) et de femmes (102) qui ont répondu au questionnaire représentent, respectivement, 31,5% et 68,5% des répondants. Ces résultats suggèrent que la répartition des effectifs selon le *sexe* est demeurée sensiblement pareille au cours des 25 dernières années puisqu'au début (1982), « plus des deux tiers [des recrutés étaient] des femmes »⁹⁵. La distribution d'âge des répondants était telle que suit : 16 à 25 ans (18 ou 12,1 %), 26 à 35 ans (33 ou 22,1 %), 36 à 45 ans (44 ou 29,5 %), 46 à 55 ans (45 ou 30,2 %) et 56 à 65 (9 ou 6 %). Le *plus haut niveau de scolarité*

⁹² Ibid.

⁹³ Entrevue avec Cathy Bourgeois, Chef, p.i. de la Section d'apprentissage et communications. Shédiac, N.-B. (13 juin, 2007)

⁹⁴ Voir sondage « *Votre contribution auprès de la communauté* » à l'Annexe A.

⁹⁵ « Le gouvernement du Canada à Shédiac », *L'Évangéline*, Supplément du MAS, Shédiac, 1982, p. 3A

complété des répondants était réparti tel que suit : études secondaires (34 ou 22,8 %), études collégiales (57 ou 38,3 %), études universitaires – 1^{er} cycle (54 ou 36,2 %), études universitaires – 2^e cycle (4 ou 2,7 %). Un tableau de contingence avec l'âge et le *plus haut niveau de scolarité complété* démontre toutefois que 17 (50 %) des répondants ayant seulement complété des études secondaires (34 total) sont âgés entre 46 et 55 ans. La distribution du *lieu de résidence* par répondants était : Shédiac (50 ou 33,6 %), Dieppe, Moncton ou Riverview (59 ou 39,6 %), comté de Westmorland (autre que Shédiac, Dieppe ou Moncton) (25 ou 16,8 %), comté de Kent (12 ou 8,1 %), comté d'Albert (autre que Riverview) (2 ou 1,3 %). Un répondant réside à l'Île-du-Prince-Édouard.

Lanques utilisées

Pour ce qui est de la *langue maternelle* des répondants (la première langue apprise et encore comprise), 98 (65,8 %) ont indiqué le français, alors que 51 (34,2%) ont coché l'anglais. La répartition des employés du SPRRPSC selon la première langue officielle (en 2007) était de 380 francophones (61,1 %) et 242 anglophones (38,9 %)96. Ceci suggère d'une part que l'échantillon est représentatif de la population cible et, d'autre part, que le nombre d'employés francophones a augmenté plus rapidement que le nombre d'employés anglophones au cours des 25 dernières années. En 1982, on comptait 225 francophones97 (50,9 %) alors qu'on compte 380 francophones en 2007 (61,1%). Par ailleurs, les données concernant la *langue employée le plus souvent à la maison* suggèrent que certains francophones emploient les deux langues de façon égale à la maison (« français » : 76 ou 51 %, « anglais » : 54 ou 36,2 % et « les deux également » : 19 ou 12,8 %). Un tableau de contingence avec la *langue maternelle* et la *langue employée le plus souvent à la maison* montre que 16 des 19 répondants ayant cochés « les deux également » comme *langue employée le plus souvent à la maison* (84,2 %) ont comme langue maternelle le français. Selon les répondants, la *langue de travail* à l'externe (avec clients ou bureaux en-dehors du SPRRPSC de Shédiac) est « plus souvent l'anglais » (61 ou 42,7 %), suivi de « les deux également » (50 ou 35 %), « toujours l'anglais » (23 ou 16,1 %) et enfin, « plus souvent le français » (9 ou 6 %). Aucun répondant n'a précisé « toujours le français » comme réponse à la question, ce qui est compatible avec le fait qu'un (1) seul poste est désigné « français essentiel », alors que 227 postes (ou 36,8 %) sont désignés unilingues anglophones. La fréquence d'utilisation des deux langues officielles comme *langue de travail* à l'interne diffère en partie

96 Accès à l'information et de la protection des renseignements personnel. A-2007-00071 / MR

97 « Le gouvernement du Canada à Shédiac », *L'Évangéline*, Supplément du MAS, Shédiac, 1982, p. 3-A

des résultats de la langue de travail à l'externe : « les deux également » (51 ou 37,5 %), suivi de « plus souvent l'anglais » (37 ou 27,2 %), « plus souvent le français » (31 ou 22,8 %) et enfin, « toujours l'anglais » (17 ou 12,5 %). Aucun répondant n'a choisi l'option « toujours le français » comme langue employée le plus souvent à l'interne, mais la fréquence d'utilisation du français à l'interne est nettement plus grande (externe – plus souvent le français : 9 ou 6%; et interne – plus souvent le français : 31 ou 22,8 %). Ces données suggèrent que les institutions fédérales situées dans une communauté francophone en milieu minoritaire permettent aux francophones de travailler en français.

Informations sur la famille (ménage)

Soixante-quatre (64) répondants (43,2 %) n'ont pas d'enfants, alors que 55 répondants (37,2 %) ont un enfant, 23 répondants (15,5 %) en ont deux ; deux ont trois enfants et quatre (2,7 %) ont quatre enfants ou plus. Ceci représente 193 enfants au total. Des 93 répondants qui ont au moins un enfant, 33 répondants ont un ou plusieurs enfants fréquentant présentement une école au sud-est du Nouveau-Brunswick. De ce total, 19 d'entre eux (20,4 %) en ont un, 11 (11,8 %) en ont deux, deux en ont trois et un répondant en avait quatre au moment du sondage. Ainsi, 51 enfants sont présentement inscrits à une école dans le sud-est du Nouveau-Brunswick. La *langue d'instruction de ou des école(s) fréquentée(s) par les enfants* des 65 répondants est majoritairement le « français » (47 ou 72,3 %), suivi de l'« anglais » (12 ou 18,5 %) et six (9,2 %) d'entre eux ont des enfants qui ont fréquenté des écoles dans les deux langues. La présence fédérale contribue à l'épanouissement des CMLO en ajoutant des élèves dans leurs écoles.

Informations sur la contribution à la communauté

Afin de mesurer la contribution bénévole des répondants au sein des communautés du sud-est du Nouveau-Brunswick, le sondage leur demandait s'ils donnaient du « temps », de l'« argent », ou « les deux » à une liste de causes communautaires (voir Tableau 15). Des 133 employés qui répondirent à cette question, les causes auxquels ils contribuaient le plus de « temps » étaient : *activités pour les jeunes* (19 ou 14,4 %), *sports amateurs* (18 ou 13,5 %), *éducation* (17 ou 12,8 %), et *protection de l'environnement* (13 ou 10,6 %). Les répondants donnaient le plus d'argent aux causes suivantes : *santé et bien-être* (42 ou 31,6 %), *activités pour les jeunes* (37 ou 28 %), *sports amateurs* (30 ou 22,6 %), *groupes religieux* (22 ou 16,9 %), *éducation* (19 ou 14,3 %) et *causes sociales* (19 ou 14,7 %). Enfin, ils donnaient le plus de leur « temps » et « argent » (« les deux ») aux causes suivantes : *éducation* (35 ou 26,3 %), *santé et bien-être* (29 ou 21,8 %), *activités pour les jeunes* (28 ou 21,1 %),

sports amateurs (27 ou 20,3 %) et *groupes religieux* (24 ou 18,5 %). Ainsi, 138 répondants affirmaient donner de leur temps à au moins une cause communautaire au sud-est du Nouveau-Brunswick; 217 affirmaient donner de l'argent et 213 donnaient du temps et de l'argent (« les deux »). Les répondants consacraient plusieurs *heures de bénévolat par semaine en moyenne* : 79 (ou 53 %) y consacraient de une à trois heures, huit (ou 5,4 %) y consacraient de 4 à 6 heures, trois (2 %) y consacraient de 7 à 9 heures et cinq (ou 3,4 %) y consacraient 10 heures ou plus. Cela représente 272 heures de bénévolat par semaine accordées aux causes mentionnées. Si l'échantillon est représentatif, les employés du SPRRPSC donnent plus de 2 000 heures de bénévolat par semaine aux causes communautaires.

La ou les langue(s) dans laquelle se déroulent les activités de bénévolat des répondants est davantage « le français et l'anglais également » (53 ou 36,3 %), suivi de « plus souvent le français » (35 ou 24 %) et enfin de « plus souvent l'anglais » (30 ou 20,5 %). Les activités de bénévolat des répondants qui habitent *Shédiac* se déroulent davantage en français que celles des répondants habitant *Dieppe, Moncton ou Riverview*. Le bénévolat à *Shédiac* se répartit comme suit : « les deux également » - 19 ou 38 %; « plus souvent le français » - 18 ou 36 %, alors que le bénévolat à *Dieppe, Moncton ou Riverview* présente les chiffres suivants : « les deux également » - 18 ou 31,6 %; « plus souvent le français » - 7 ou 12,3 %.

Finalement, la somme (en dollars) que 142 des répondants *donnent annuellement à des charités ou organismes du sud-est du Nouveau-Brunswick* s'élève à 22 050 \$. Cela représente 155,28 \$ en moyenne par répondant. Il est à noter qu'en 2006, les employés ont aussi aidé à ramasser 51 648,90 \$ pour Centraide (United Way - Greater Moncton and Southeastern NB Region Inc.)⁹⁸.

Informations sur les dépenses personnelles

Les dépenses personnelles (en dollars) lors d'une semaine typique chez les commerces de la communauté de Shédiac s'affichaient comme suit (voir Tableau 16y pour les données complètes) : « restaurants » (7 321 \$), « épicerie/pharmacies » (10 487,50 \$), « dépanneurs (essence, etc.) » (8 800 \$), « soins personnels (coiffures, etc.) » (4 350 \$) et « autres » (5 112,50 \$). Cela représente au total 36 075 \$ par semaine (environ 242,11 \$ par répondant) circulant dans l'économie locale.

⁹⁸ Données officielles fournies par Denis LeBlanc, SPRRPSC de Shédiac (13 juin, 2007).

Tableau 15
Contribution à la communauté selon la cause communautaire

	Temps	Argent	Les deux	Aucune
Éducation	17	19	35	62
Sports amateurs	18	30	27	58
Activités pour les jeunes	19	37	28	48
Santé et bien-être	9	42	29	53
Arts et culture	9	12	12	92
Groupes religieux	7	22	24	77
Protection de l'environnement	13	10	12	88
Sécurité publique (Pompiers volontaires, etc.)	7	14	4	100
Parti politique	7	2	5	111
Gouvernement local	5	1	1	117
Causes sociales (banque alimentaire, etc.)	11	19	13	86
Autre type d'activité bénévole	16	9	23	79
Total	138	217	213	971

Tableau 16
Dépenses personnelles à l'intérieur d'une semaine typique
chez les commerces de la communauté de Shédiac.

	< 25 \$	26 – 50 \$	51 – 75 \$	76 – 100 \$	101 \$+
Restaurants	8	81	43	12	4
Épiceries/pharmacies	13	36	19	17	56
Dépanneurs/essence	17	37	30	21	31
Soins personnels (coiffure, etc.)	60	46	19	4	3
Autres	31	43	24	3	12

Les bureaux et les fonctionnaires fédéraux au DSS offrent donc à la région francophone de Shédiac non seulement une masse salariale importante et des effets économiques induits importants, mais également un impact social, culturel et communautaire considérable. On ne peut en déduire que la région acadienne serait aux prises avec l'assimilation sans le DSS, mais sa présence contribue à son épanouissement.

Conclusion

Cette étude posait trois questions. L'organisation géographique de la gestion et de la prestation des services du gouvernement fédéral a-t-elle un impact sur les communautés de langue officielle en situation minoritaire? Le cas échéant, lequel? Si l'impact est positif, la répartition spatiale des bureaux et des postes fédéraux peut-elle constituer une « mesure positive » en vertu de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* du Canada? Selon nos données, l'organisation géographique de la gestion et de la prestation des services gouvernementaux a un impact positif important sur les CLOSM, en l'espèce les communautés acadiennes et francophones du Nouveau-Brunswick, et elle constitue une mesure positive.

L'impact économique est évident. Les salaires et les bénéfices accordés aux employés fédéraux sont supérieurs à ceux offerts par les autres employeurs dans la plupart des régions du pays. Cela peut avoir un effet négatif dans la mesure où les employeurs existants risquent de perdre des employés à moins d'offrir un salaire plus élevé, ce qui augmentera leurs coûts de production, mais l'effet est généralement bénéfique. De plus, la construction ou la location d'immeubles pour héberger les fonctionnaires apporte des investissements importants dans une communauté, y compris des impôts fonciers. L'impact social est également important : le bénévolat communautaire et l'ajout d'enfants aux écoles locales sont parmi les plus évidentes contributions des employés fédéraux à cet égard. Par conséquent, obtenir des emplois fédéraux est un objectif économique et financier logique pour toute communauté.

Les impacts économiques sont semblables dans les CLOSM, mais ils ne sont pas identiques. D'une part, de par leur nature « minoritaire », les CLOSM doivent relever des défis numériques et culturels particuliers et additionnels. L'inscription d'enfants de fonctionnaires dans une école de langue minoritaire aura un impact bien plus important que si ces fonctionnaires les inscrivent dans une école de langue majoritaire. D'autre part, puisque les CLOSM dépendent en grande partie pour leur survie et leur épanouissement d'organismes communautaires et d'institutions sous-étatiques, notamment les conseils scolaires, le bénévolat des fonctionnaires au sein de ces institutions et organismes comblera un plus grand besoin que dans les communautés majoritaires. Ces exemples illustrent l'impact particulier dans les CLOSM. La localisation des emplois et des bureaux fédéraux est donc une mesure positive en vertu de l'article 41.

Notre étude montre des avantages additionnels, tant pour les institutions fédérales que pour les CLOSM. On observe une corrélation entre l'emplacement géographique des bureaux et la qualité du service en français offert au public. Autrement dit, le service bilingue est davantage disponible et de meilleure qualité dans les CLOSM, ce qui permet aux institutions fédérales de mieux rencontrer les objectifs de la Partie IV de la *Loi*. On note également une corrélation entre la localisation des bureaux et des emplois dans les CLOSM et la qualité et la quantité des services internes aux fonctionnaires francophones dans leur langue officielle : les services fournis à partir des bureaux régionaux situés à Halifax sont inférieurs à ceux fournis à partir des bureaux situés à Moncton et à Ottawa. Ainsi, la localisation de bureaux et de postes dans les CLOSM permet de mieux rencontrer les objectifs de la Partie V de la *Loi*. La disponibilité d'une main-d'œuvre bilingue au sein des CLOSM augmente donc le bassin de fonctionnaires bilingues potentiels, alors que la présence fédérale dans une telle communauté semble également améliorer la compréhension des fonctionnaires aux besoins particuliers de la clientèle francophone en milieu minoritaire. Les trois études de cas montrent que les transferts d'emplois de l'Agence canadienne d'inspection des aliments de Shippagan vers Shédiac et de postes de la Commission de la fonction publique de Moncton vers Halifax ont eu des conséquences négatives sur le service en français, sur la langue de travail des employés et sur le développement et l'épanouissement économique, culturel et social des communautés de départ.

Il faut toutefois ajouter une précision importante : la localisation peut agir de couteau à double tranchant pour les CLOSM. La relocalisation comporte des gains pour la nouvelle communauté d'accueil et des pertes pour l'ancienne. Cela est évident dans le cas de Shippagan qui, même si cette communauté a subi un impact économique relativement restreint en raison du petit nombre d'employés qui sont partis, l'impact d'une perte dans une communauté rurale et périphérique où les emplois fédéraux se font rares est supérieur à l'impact du gain à Shédiac. Moncton compte la plus grande communauté francophone au Canada atlantique et des bureaux fédéraux importants, notamment les quartiers généraux de l'APÉCA, ce qui veut dire que la perte d'une vingtaine d'agents de la Commission de la fonction publique fédérale à Halifax ne devrait pas nuire à la francophonie monctonienne et contribuer grandement à la plus petite communauté francophone de la capitale néo-écossaise. On peut donc se poser la question à savoir si la localisation doit favoriser les CLOSM les plus vulnérables ou les mieux nantis. Cette question importe,

mais notre étude suggère que la localisation des effectifs fédéraux dans les CLOSM les mieux nanties permet aux institutions fédérales de mieux rencontrer tous les objectifs de la *Loi sur les langues officielles*. Pour toutes ces raisons, il nous semble pertinent que le gouvernement fédéral entame des projets de délocalisation comme composante essentielle de son second plan d'action sur les langues officielles ⁹⁹ (2008-2013) et qu'il demande à ses institutions d'identifier les bureaux et les emplois les plus mobiles à cette fin et les CLOSM pouvant mieux les accueillir et en bénéficier. L'Annexe G suggère des pistes additionnelles de réflexion pour guider cette nouvelle vague de délocalisation. Il nous est impossible à ce moment de préciser quels bureaux de quelles institutions peuvent mieux combler les besoins des institutions fédérales et des communautés de langue officielle en situation minoritaire. Nous ne pouvons que suggérer de suivre l'exemple de Service Canada qui est en processus d'implanter une nouvelle façon de desservir les citoyens canadiens des communautés minoritaires. Même si sa réflexion est surtout motivée par le souci du service de qualité et la partie IV de la *Loi sur les langues officielles*, Service Canada pousse les paramètres de la partie VII de la *Loi* et considère la présence physique dans les CMLO comme étant une mesure positive à prendre afin de contribuer au développement des CMLO. Service Canada se démarque dans sa réflexion avant-gardiste à l'égard du sens et de la portée que l'on peut donner à la partie VII renouvelée en 2005. Cette institution fédérale reconnaît ainsi l'importance de la localisation comme outil de développement communautaire. Ce précédent indique que la consultation des CMLO et l'adoption et l'adaptation des programmes et services pour répondre à leurs particularités ne sont pas les seules « mesures positives » que peuvent prendre les organisations fédérales.

Il est toutefois utopique de croire que chaque communauté francophone du Nouveau-Brunswick (et toutes les CLOSM du pays) pourra attirer une organisation fédérale d'une ampleur comparable au DSS, mais plusieurs services sont « mobiles ». Il n'a pas été possible de mener une analyse exhaustive de l'appareil fédéral pour identifier les services les plus et les moins mobiles. Un effort ultérieur est nécessaire. Nous pouvons néanmoins dégager quelques pistes. La recension des écrits nous vient ici en aide. En effet, elle nous indique qu'il faut tirer profit des arguments en faveur de la relocalisation et minimiser l'impact des arguments contraires. Ainsi, les institutions fédérales pourraient identifier les services qui permettent de mieux :

⁹⁹ Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013 : agir pour l'avenir. Ottawa, Patrimoine canadien, juin 2008 : http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/slo-ols/pubs/2008-2013_LDL/index_f.cfm

- (a) réduire les frais de location et de valeur immobilière et de services connexes (sous-traitants et achats locaux, par exemple),
- (b) réduire le taux de roulement du personnel,
- (c) stimuler des nouvelles pratiques en incitant l'amélioration de l'efficacité et la modernisation du secteur public,
- (d) contribuer à une plus grande ouverture et accessibilité du gouvernement envers les régions et une plus grande compréhension de sa part à leur égard,
- (e) améliorer le processus d'élaboration des politiques en raison de la plus grande proximité des fonctionnaires des besoins régionaux,
- (f) équilibrer les intérêts du centre du pays et ceux de la périphérie, notamment en créant des emplois pour appuyer le développement économique régional,
- (g) contribuer à l'accroissement de l'efficacité des politiques nationales, notamment la politique monétaire et
- (h) réduire les risques afférents au maintien des opérations du gouvernement, notamment face à des attaques terroristes ou des désastres naturels.

Cette recension des écrits nous suggère également que les institutions fédérales doivent identifier les services qui réduisent (a) les coûts directs à court terme, notamment les frais de déménagement, de rénovation et de construction, (b) les frais de déplacement vers la capitale nationale pour des réunions d'affaires, (c) les craintes de certains fonctionnaires que les possibilités d'avancement professionnel soient limitées en région et (d) les défis de recrutement et de formation de nouveaux employés et de réaffectation des employés en poste.

Ces listes peuvent paraître simplistes et difficiles à mettre en œuvre, mais l'expérience d'ailleurs suggère qu'il est possible de délocaliser de façon efficace. Il faut toutefois, en premier lieu, un vouloir politique. En Écosse, dès qu'une nouvelle unité est créée, réorganisée ou remise en état ou encore qu'un bail arrive à échéance, un examen de relocalisation est déclenché et mené par un consultant indépendant. Le rapport Lyons recommande que les ministères britanniques justifient, dans le cadre d'une planification spatiale de leurs activités, la localisation des fonctions à Londres plutôt qu'ailleurs en région. Il argue que la relocalisation du secteur public à l'extérieur de la capitale contribue directement au développement économique des régions et que, même si la relocalisation occasionne des coûts considérables au départ, le gouvernement doit être prêt à y consacrer les investissements nécessaires et à promouvoir les bienfaits de la localisation hors de Londres. Il recommande même de réviser le cadre de rémunération du secteur public afin que les ministères puissent harmoniser les salaires des fonctionnaires avec les conditions du marché de l'emploi local ce qui permettrait de minimiser les perturbations à ce marché dans les secteurs public et privé.

Le gouvernement du Canada peut également s'inspirer de deux récents rapports canadiens. L'étude du Comité sénatorial permanent des langues officielles recommande que le gouvernement, « avant de procéder au déménagement d'institutions fédérales en région, effectue une étude pour évaluer l'impact d'un tel déménagement sur l'application de la *Loi sur les langues officielles* » et « de ne pas sous-estimer les conséquences qu'un tel déménagement peut avoir sur l'application de la *Loi sur les langues officielles*, en particulier les parties IV, V et VII¹⁰⁰ ». Enfin, le Comité sénatorial ajoute que le gouvernement fédéral doit prévoir, dans le cadre de toute réorganisation administrative future, les ressources et règlements nécessaires afin d'assurer le recrutement du personnel bilingue, la capacité d'un employé à travailler dans la langue officielle de son choix, le développement des CLOSM et la promotion de la dualité linguistique.

Le gouvernement du Canada peut également consulter le rapport parlementaire sur la localisation des services, des emplois et des bureaux fédéraux¹⁰¹. Ce rapport propose de viser les institutions qui (a) sont relativement autonomes ou engagées dans un domaine spécialisé pour que la délocalisation ne nuise pas à leur interaction avec les ministères ou les organismes partenaires présents dans la capitale, (b) ont peu d'interaction continue avec le quartier général ou élaborent rarement des politiques publiques et (c) ont des employés dont les caractéristiques démographiques et professionnelles sont les plus appropriées aux besoins. La prestation de services bilingues exige du personnel bilingue, ce qui favorise la localisation dans des régions bilingues. Il propose également de favoriser les régions d'accueil qui (a) gagneraient davantage d'une relocalisation sur le plan économique et profiteraient davantage des synergies créées avec le tissu économique local, (b) disposent d'une main-d'œuvre et de locaux adéquats et imposent peu de contraintes importantes en matière de transport avec la capitale et (c) possèdent des attraits certains pour les fonctionnaires délocalisés (langue, perspectives d'emploi pour les conjoints, écoles, etc.).

Enfin, le gouvernement du Canada pourrait modifier le gabarit élaboré par Patrimoine canadien proposant aux institutions fédérales les démarches à suivre pour prendre des mesures positives en faveur des CLOSM. Cette modification permettrait d'y insérer un effort de délocalisation. Le gabarit modifié se trouve en Annexe D (voir la partie F soulignée en jaune). Un tel ajout au gabarit assurera que la délocalisation favorable aux CLOSM fait dorénavant partie de la prise de décision normale des institutions fédérales.

¹⁰⁰ Comité sénatorial permanent des langues officielles, *Le déménagement des sièges sociaux*, p. 26.

¹⁰¹ Le Goff, « Délocalisation des fonctionnaires fédéraux... », p. 15-16.

Notre étude montre que la localisation des emplois et des bureaux fédéraux dans les CLOSM permet d'améliorer la prestation de services bilingues au public et aux fonctionnaires et de contribuer à la vitalité et à l'épanouissement des CLOSM en vertu de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*. Elle montre aussi comment le gouvernement du Canada peut entamer un tel effort. Il ne manque que le vouloir.

Par ailleurs, les bénéfices de la localisation en faveur des communautés de langue officielle en situation minoritaire s'appliquent tant au plan fédéral que provincial. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick, par exemple, pourrait s'inspirer des données et arguments contenus dans le présent rapport pour entamer sa propre démarche de localisation en dehors de la capitale provinciale. Il pourrait toutefois mener sa propre étude sur le sujet. Notons que ce gouvernement a déjà entamé une telle démarche en déménageant les quartiers généraux d'Énergie Nouveau-Brunswick à Saint-John. Ainsi, la plus grande ville de la province en tire les plus importants bénéfices, alors que les municipalités à majorité francophone du nord de la province souffrent des plus grands défis économiques. Ajoutons qu'Énergie Nouveau-Brunswick a déjà délocalisé certains services à la clientèle à Caraquet, donc les précédents existent. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick aurait aussi avantage à délocaliser certains de ses effectifs dans les communautés francophones de la province, notamment celles du nord. Sa démarche pourrait s'inspirer des critères et du gabarit présentés dans le présent rapport tout en les adaptant aux particularités provinciales. On peut néanmoins penser que certains services importants aux communautés francophones – le Commissariat aux langues officielles et la Division francophone du ministère de l'Éducation, notamment – peuvent aussi être délocalisés de Fredericton vers des communautés acadiennes et francophones. On peut également penser aux institutions partagées par les gouvernements provincial et fédéral, tels les centres de service aux entreprises et le réseau des Entreprises Nouveau-Brunswick : leurs bureaux peuvent être logés dans des communautés francophones au lieu des centres urbains qui sont souvent à majorité anglophone. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick peut donc suivre l'exemple fédéral, mais il peut aussi mener le bal.

Cette recherche démontre que la distribution spatiale des effectifs gouvernementaux est une mesure positive qui permet de contribuer au développement des communautés de langue officielle en situation minoritaire ainsi que d'améliorer la prestation de services bilingues et les possibilités pour les fonctionnaires de travailler dans leur langue officielle. Il ne reste que les gouvernements acceptent cette conclusion et y donnent suite. Le présent rapport pose les premiers jalons d'une telle démarche.

Bibliographie

a) Livres, rapports et articles de revues

Canada. Conseil du Trésor (2007). *Repenser le rôle de l'État : un gouvernement pour les Canadiens*. Ottawa, Secrétariat du Conseil du trésor.

Commissaire aux langues officielles du Canada (2006). *Vers l'égalité véritable des langues officielles : la langue de travail dans les institutions fédérales au Nouveau-Brunswick*. Ottawa : Le Commissariat.

Commissaire aux langues officielles du Canada (2006). *Rapport d'enquête sur une plainte ayant trait à la fermeture du bureau de Moncton de la Commission de la fonction publique*. Ottawa : Le Commissariat.

Commissaire aux langues officielles du Canada (1998). *Les effets des transformations du gouvernement sur le programme des langues officielles du Canada*. Ottawa : Le Commissariat.

Commissaire aux langues officielles du Canada (1998). *Suivi de l'étude spéciale des bureaux fédéraux désignés pour répondre au public en français et en anglais au Nouveau-Brunswick*. Ottawa : Le Commissariat.

Commissaire aux langues officielles du Canada (1995). *Le service au public : Une étude des bureaux fédéraux désignés pour répondre au public en français et en anglais*. Ottawa : Le Commissariat.

Comité sénatorial permanent des langues officielles (2007). *Le déménagement des sièges sociaux d'institutions fédérales : Des droits linguistiques à respecter*. Ottawa, Le Comité.

Feehan, Jim et Coffin, Alison (2006). *Federal Government Presence in Newfoundland and Labrador: Final Report*. St. John's, The Leslie Harris Centre of Regional Policy and Development.

Hodgetts, J.E.; McCloskey, W.; Whitaker, R.; Wilson, S.V. (1975). *Histoire d'une institution: La Commission de la fonction publique du Canada, 1908-1967*. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.

Le Goff, Philippe (2006). « Délocalisation des fonctionnaires fédéraux dans les régions », Ottawa, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Lyons, Sir Michael (2004). *Well Placed to Deliver?: Shaping the Pattern of Government Services. Independent Review of Public Sector Relocation*. London, Her Majesty's Treasury.

Marshall, J. N. (2007). « Public Sector Relocation Policies in the UK and Ireland », *European Planning Studies*, vol. 15, n° 5, p. 645-666.

Marshall, J. N. et al. (2005). « Relocation, Relocation, Relocation: Assessing the Case for Public Sector Dispersal », *Regional Studies*, vol. 39, n° 6, p. 767-787.

Naczka, Katarzyna (2008). « Tendance de l'emploi dans l'administration publique centrale : un profil selon la géographie », Ottawa, Statistique Canada, produit no 11-621-MIF2008066 au catalogue.

Picard, Derek (2003). « Droit de regard sur les salaires : comparaison entre les salaires du secteur public et privé », Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.

Principes directeurs en matière de services et d'accès pour le segment des communautés minoritaires de langue officielle : Rapport final présenté à Service Canada (2006). Moncton, Institut canadien de recherche en politiques et administration publiques.

Savoie, Donald J. (2006). *Visiting Grandchildren: Economic Development in the Maritimes*, Toronto, University of Toronto Press, 2006.

Savoie, Donald J. (1986). « Le programme fédéral de décentralisation : un réexamen », *Canadian Public Policy – Analyse des politiques*, vol. 12, n° 3, p.413-423.

Wright, David et Zussman, David (1996). *Review and Analysis of Recent Changes in the Delivery of Government Services*. Rapport préparé pour le Groupe de travail sur les modèles de prestation de services des sous-ministres, Ottawa, Bureau du Conseil privé.

Ylisyliä-Peuralahti, Johanna (2003). « Relocation of government activities as a regional policy measure », 43rd European Congress of the Regional Science Association, Jyväskylä, Finland, August 27-30.

b) Articles de journaux

« Courting Club Fed: Employment Coaxing Ottawa to shift civil service jobs to deserving regions always a tough sell », *Telegraph Journal*, 23 mai 2007, p.A1.

« Federal jobs cut in NB sign of things to come? », *Times and Transcript*, 5 août 2005.

« Federal moves weaken language services: report », *Times and Transcript*, 22 mai 2007, p. A1.

« Le gouvernement du Canada à Shédiac », *L'Évangéline*, Supplément du MAS, 1982, p. 2A

« Le service des pensions à Shédiac pour y rester », *L'Acadie Nouvelle*, 10 juillet 2007, p. 3.

« Ottawa s'apprêterait à décentraliser des postes de fonctionnaires », *L'Acadie Nouvelle*, 12 août 2005.

« Ottawa to shut down office in downtown Charlottetown », *The Guardian*, 28 juillet 2005.

« Region to land federal jobs as part of Liberal plan, says MP », *Telegraph Journal*, 28 octobre 2004, p. A1.

« Shippagan veut mêler Bradshaw au dossier de l'Agence d'inspection », *L'Acadie Nouvelle*, 13 octobre 1999.

ANNEXE A - SONDAGE « VOTRE CONTRIBUTION AUPRÈS DE LA COMMUNAUTÉ DE SHÉDIAC »

Votre contribution auprès de la communauté de Shédiac

Cette enquête est réalisée par l'Institut canadien de recherche en politiques et administration publiques (ICRPAP) dans le cadre d'un projet de recherche mené au nom de l'Association francophone des municipalités du Nouveau-Brunswick (AFMNB).

L'objectif du présent questionnaire est d'évaluer l'impact des bureaux de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) du « Secteur des Pensions de retraite, Regroupement des pensions et Services à la clientèle (SPRRPSC) » auprès de la communauté de Shédiac.

Veillez prendre 10 minutes pour remplir ce sondage. Veuillez également prendre note qu'aucune donnée individuelle ne sera divulguée à votre employeur.

A. Informations personnelles

1. Sexe :

- Homme
 Femme

2. Âge :

- 16-25
 26-35
 36-45
 46-55
 56-65
 66+

3. Plus haut niveau de scolarité :

- Études primaires
 Études secondaires
 Études collégiales
 Études universitaires - 1^{er} cycle (baccalauréat)
 Études universitaires – 2^e cycle (maîtrise, doctorat)

4. Lieu de résidence :

- Shédiac
 Dieppe-Moncton-Riverview
 Comté Westmorland (autre que Shédiac et Dieppe-Moncton-Riverview)
 Comté Kent
 Autre :

B. Informations sur votre langue d'utilisation

4. Langue maternelle :

- Français
- Anglais
- Autre

5. Langue employée la plus souvent à la maison :

- Français
- Anglais
- Autre

6. Langue employée la plus souvent au travail :

	Français	Anglais
Externe (avec clients)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interne (entre collègues)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. Informations sur votre famille (ménage)

7. Avez-vous des enfants?

- Oui
- Non (si « Non », veuillez poursuivre à la question 10)

**8. Vos enfants ont-ils déjà fréquenté une ou plusieurs école(s) dans la région?
Si « Oui », quelle en était la langue d'instruction ?**

- Oui
 - Français
 - Anglais
 - Les deux
- Non

D. Informations sur votre contribution à la communauté

9. Combien d'heures de bénévolat faites-vous en moyenne par semaine ?

- 0
- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 7+

10. Combien de dons (en dollars \$) faites-vous annuellement à des charités ou organismes de la région ?

- 0\$
- 1 - 50\$
- 51 – 100\$
- 101 – 150\$
- 151 – 200\$
- 201 – 250\$
- 250\$+

11. Le cas échéant, veuillez préciser votre contribution par « Temps », « Argent » ou « Les deux » aux types d'activités bénévoles suivants.

(NB : *Temps* = bénévolat, etc. ; *Argent* = dons, etc.)

Type d'activité bénévole	Temps	Argent	Les deux	Ne s'applique pas
Éducation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sports amateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activités pour les jeunes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Santé et bien-être	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arts et culture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Groupes religieux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Protection de l'environnement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sécurité publique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parti politique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gouvernement local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Causes sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre type d'activité bénévole :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E. Informations sur vos dépenses personnelles

À l'intérieur d'une semaine typique de travail, combien dépensez-vous (en dollars \$) chez ces commerces de la communauté de Shediac :

	0\$	1 – 20\$	21 – 40\$	41 – 60\$	60\$+
Restaurants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Épiceries/pharmacies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dépanneurs (essence, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soins personnels (coiffure, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F. Commentaires

12. Avez-vous d'autres commentaires concernant votre impact et/ou l'impact de vos collègues de travail auprès de la communauté de Shediac ?

ANNEXE B - CATÉGORIES ET GROUPES PROFESSIONNELS AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE

Groupe de la direction	
EX	Direction
Catégorie scientifique et professionnelle	
AC	Actuariat
AG	Agriculture
AR	Architecture et urbanisme
AU	Vérification
BI	Sciences biologiques
CH	Chimie
DE	Art dentaire
DS	Services scientifiques de la défense
ES	Économique, sociologie et statistique
ED	Enseignement
EN	Génie et arpentage
FO	Sciences forestières
HR	Recherche historique
HE	Sciences domestiques
LA	Droit
LS	Bibliothéconomie
MA	Mathématiques
MD	Médecine
MT	Météorologie
ND	Nutrition et diététique
NU	Sciences infirmières
OP	Ergothérapie et physiothérapie
PH	Pharmacie
PC	Sciences physiques
PS	Psychologie
SE	Recherche scientifique
SG-SRE	Réglementation scientifique
SG-PAT	Préposés aux brevets
SW	Service social
UT	Enseignement universitaire
VM	Médecine vétérinaire
Catégorie de l'administration et du service extérieur	
AS	Services administratifs
CA	Programme, cours et affectations de perfectionnement
CO	Commerce
CS	Gestion des systèmes d'ordinateurs
FI	Gestion des finances
FS	Service extérieur
IS	Services d'information

MM	Stagiaires en gestion
OM	Organisation et méthodes
PE	Gestion du personnel
PG	Achat et approvisionnement
PM	Administration des programmes
TR	Traduction
WP	Programmes de bien-être social
Catégorie technique	
AI	Contrôle de la circulation aérienne
AO	Navigation aérienne
DD	Dessin et illustrations
EG	Soutien technologique et scientifique
EL	Électronique
EU	Soutien de l'enseignement
GT	Techniciens divers
PI	Inspection de produits primaires
PY	Photographie
RO	Radiotélégraphie
SI	Soutien aux sciences sociales
SO	Officiers de navire
TE	GRC – Employés civils temporaires
TI	Inspection technique
Catégorie de l'exploitation	
CX	Services correctionnels
FR	Pompiers
GL	Manceuvres et hommes de métier
GS	Services divers
HP	Chauffage, force motrice et opération de machines fixes
HS	Services hospitaliers
LI	Gardien de phare
PR	Services d'imprimerie
SC	Équipages de navires
SR (E)	Réparation des navires (est)
SR (C)	Chefs d'équipe et superviseurs de la production de la réparation des navires
SR (W)	Réparation des navires (ouest)
Catégorie du soutien administratif	
CM	Communications
CR	Commis aux écritures et aux règlements
DA	Traitement mécanique des données
OE	Mécanographie
ST	Secrétariat, sténographie et dactylographie

ANNEXE C - CONCEPT DE ZONES D'INFLUENCE DES RÉGIONS MÉTROPOLITAINES (ZIM)

Le concept de zones d'influence des régions métropolitaines de recensement (ZIM) permet de différencier géographiquement les régions du Canada situées à l'extérieur des régions métropolitaines de recensement (RMR) et des agglomérations de recensement (AR). Les subdivisions de recensement situées à l'extérieur des RMR et des AR sont classées dans l'une des quatre catégories établies selon le degré d'influence (forte, modérée, faible ou sans influence) que les RMR et/ou les AR exercent sur elles.

Les subdivisions de recensement (SDR) sont classées dans l'une des catégories de ZIM en fonction du pourcentage de résidents membres de la population active occupée dont le lieu de travail est situé dans le noyau urbain des RMR ou AR. Les SDR sur lesquelles le même degré d'influence est exercé ont tendance à être regroupées. Elles forment des zones autour des RMR et des AR et sont classées dans les différentes catégories (de ZIM forte à ZIM sans influence) à mesure que la distance qui les séparent des RMR et des AR augmente. Il y a quatre catégories de ZIM :

Catégorie de zones d'influence des régions métropolitaines (ZIM) de recensement	Définition
ZIM forte	Les SDR dont 30 % ou plus de la population active occupée font la navette pour aller travailler dans un noyau urbain.
ZIM modérée	Les SDR dont entre 5 % et 30 % de la population active occupée font la navette pour aller travailler dans un noyau urbain.
ZIM faible	Les SDR dont entre 0 et 5% de la population active occupée font la navette pour aller travailler dans un noyau urbain.
ZIM sans influence	Les SDR dont moins de 40 personnes de la population active occupée font la navette pour aller travailler dans un noyau urbain.

Selon le recensement de 2006, le Nouveau-Brunswick compte un total de 276 SDR, réparties de la façon suivante :

- 31 RMR
- 38 AR
- 26 ZIM forte
- 92 ZIM modérée
- 62 ZIM faible
- 27 ZIM sans influence

Source : Statistique Canada, Dictionnaire du recensement de 2006.

ANNEXE D - GABARIT À L'INTENTION DES AUTORITÉS GOUVERNEMENTALES FÉDÉRALES POUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'ARTICLE 41 DE LA *LOI SUR LES LANGUES OFFICIELLES*

Objectif:

Ce gabarit a été conçu dans le but de faciliter la mise en œuvre de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* au sein des institutions fédérales. Il vise à aider les institutions fédérales à cerner les domaines où elles peuvent agir et les moyens par lesquels elles peuvent appuyer le développement et l'épanouissement des communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM) du Canada.

Loi sur les langues officielles (LLO); Partie VII (promotion du français et de l'anglais)

41. (1) Le gouvernement fédéral s'engage à favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones du Canada et à appuyer leur développement, ainsi qu'à promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne.

(2) Il incombe aux institutions fédérales de veiller à ce que soient prises des mesures positives pour mettre en œuvre cet engagement. Il demeure entendu que cette mise en œuvre se fait dans le respect des champs de compétence et des pouvoirs des provinces.

(3) Le gouverneur en conseil peut, par règlement visant les institutions fédérales autres que le Sénat, la Chambre des communes, la bibliothèque du Parlement, le bureau du conseiller sénatorial en éthique et le bureau du commissaire aux conflits d'intérêts et à l'éthique, fixer les modalités d'exécution des obligations que la présente partie leur impose.

Principaux moyens	Objectifs / Description des principaux moyens	Principaux résultats
A. Sensibilisation	Activités internes visant à sensibiliser les employés et les cadres de l'institution fédérale à leurs responsabilités en ce qui a trait à la mise en œuvre de l'article 41 de la LLO et aux CLOSM.	Introduction d'un changement durable dans la culture organisationnelle de l'institution fédérale; tous les employés et les cadres connaissent et comprennent leurs responsabilités à l'égard de l'article 41 de la LLO et des CLOSM.
B. Consultations	Partage d'idées et d'information entre l'institution fédérale et les CLOSM afin qu'elles comprennent leur mandat et leurs priorités respectives et puissent identifier des possibilités de développement des CLOSM.	Établissement de liens durables entre l'institution fédérale et les CLOSM; l'institution fédérale et les CLOSM comprennent leurs besoins et leurs mandats respectifs.
C. Communications	Transmission d'informations (à l'externe) pour promouvoir le caractère bilingue du Canada; transmission d'informations aux CLOSM au sujet des activités, des programmes et des politiques de l'institution fédérale qui peuvent intéresser les CLOSM.	La culture des CLOSM reflète une compréhension étendue du mandat de l'institution fédérale; les CLOSM reçoivent de l'information pertinente et à jour au sujet des programmes et services de l'institution fédérale.
D. Coordination et liaison	Réseautage, coopération et liaison (recherches, rencontres conjointes, etc.) au sein de l'institution fédérale ou entre cette dernière et d'autres institutions gouvernementales fédérales ou d'autres ordres de gouvernement.	Collaboration avec de multiples partenaires pour favoriser le développement et l'épanouissement des CLOSM et partager des pratiques exemplaires.

Principaux moyens	Objectifs / Description des principaux moyens	Principaux résultats
E. Financement et prestation de programmes	Prestation de programmes et services (ressources, contributions en nature, financement, etc.) et financement à l'intention des CLOSM, par l'institution fédérale elle-même ou avec d'autres institutions fédérales; intégration des besoins des CLOSM.	Les CLOSM font partie de la clientèle régulière de l'institution fédérale et ont un accès adéquat à ses programmes et services; les besoins des CLOSM (ex : dispersion géographique, possibilités de développement, etc.) sont pris en ligne de compte.
F. Localisation des emplois et des services	Localisation des emplois, des bureaux, des infrastructures et des services de l'institution fédérale dans les CLOSM comme mesure positive permettant de contribuer à leur développement économique et social.	Les institutions fédérales contribuent au développement économique et social des CLOSM par l'entremise de la localisation de leurs bureaux et de leurs employés.
G. Reddition de comptes	Évaluations internes et externes des politiques, etc. faites par les bureaux régionaux, les directions générales, les secteurs, l'institution fédérale, etc.; intégration de l'article 41 aux mécanismes ministériels de planification et de reddition de comptes.	Pleine intégration de l'article 41 de la LLO et de la perspective des CLOSM aux politiques, programmes et services de l'institution fédérale; la structure d'imputabilité, les évaluations internes, les examens de politiques permettent de déterminer comment mieux intégrer la perspective des CLOSM.

ANNEXE E - RECOMMANDATIONS DE LA TABLE RONDE DU CENTRE CANADIEN DE GESTION

Dans le cadre du renouvellement de ses politiques en matière de langues officielles, le Conseil du Trésor a tenu compte de certaines des recommandations de la Table ronde. À noter que ces recommandations vont dans le même sens que les recommandations formulées depuis plusieurs années par le Commissariat.

Recommandations portant sur la capacité linguistique des effectifs de la fonction publique

Taux de participation

1. La fonction publique doit poursuivre les efforts pour maintenir une participation équitable des francophones dans les catégories d'emploi reliées au mandat institutionnel des organisations et corriger la surreprésentation des francophones dans les catégories d'emploi dont les fonctions consistent à offrir des services administratifs aux autres fonctionnaires.
2. La fonction publique doit mettre en place une stratégie de recrutement pour corriger le problème de sous-représentation des anglophones dans la fonction publique fédérale au Québec.

Atteinte du profil linguistique et prime au bilinguisme

3. Le gouvernement doit maintenir ses engagements visant l'atteinte des exigences linguistiques pour tous les titulaires de postes de direction.
4. La fonction publique doit investir davantage dans la formation linguistique des cadres intermédiaires oeuvrant dans les régions bilingues et augmenter le profil linguistique de ces derniers au niveau CBC lorsque les fonctions du poste le justifient.
5. La fonction publique doit revoir l'identification des exigences linguistiques de certains postes au niveau des cadres intermédiaires et de supervision dans les régions unilingues dans le but de favoriser l'établissement de relations de travail bilingues lors d'initiatives horizontales entre les régions unilingues et bilingues.
6. Le gouvernement et les syndicats doivent réévaluer l'efficacité de la prime au bilinguisme dans le cadre de la révision du programme des langues officielles et de la modernisation des ressources humaines, et examiner la possibilité de réinjecter les montants de la prime dans la formation et le perfectionnement des employés.

Dotation des postes bilingues

7. Le Conseil du Trésor doit revoir la politique sur la dotation des postes bilingues en vue de clarifier les modalités d'attribution des exigences linguistiques pour les postes à pourvoir. La dotation des postes bilingues impératifs devrait devenir la norme et les exemptions à l'atteinte du profil linguistique des titulaires de postes désignés bilingues devraient nécessiter l'approbation des administrateurs généraux.
8. La fonction publique doit accorder une attention particulière aux besoins des cadres intermédiaires qui devront jouer un rôle accru au niveau de la dotation des postes bilingues et du

développement des compétences linguistiques des employés dans le cadre de la modernisation de la gestion des ressources humaines.

Recrutement, développement de la carrière et maintien en poste

9. Les stratégies de recrutement doivent mettre un accent particulier sur les recrues bilingues pour doter les postes bilingues.
10. Les stratégies de recrutement doivent donner au bilinguisme un pouvoir d'attraction auprès des anglophones, des francophones et des membres de minorités visibles et elles devraient énoncer clairement que toute la formation linguistique nécessaire sera offerte aux nouvelles recrues.
11. La fonction publique doit répondre aux besoins pressants de formation linguistique des cadres intermédiaires de la fonction publique pour favoriser leur maintien en poste et assurer une relève bilingue au niveau des postes de direction.
12. La fonction publique doit répondre aux besoins pressants de formation linguistique des membres des minorités visibles en vue de faciliter leur avancement professionnel au sein de la fonction publique et de favoriser le maintien en poste.

Formation et évaluation linguistique

13. La fonction publique doit considérer la formation linguistique comme un élément essentiel des plans d'apprentissage et de développement de carrière et donner un signal aux employés que leur carrière sera affectée par leurs compétences linguistiques.
14. La Commission de la fonction publique et les ministères doivent investir les ressources appropriées pour permettre un ancrage des compétences linguistiques en début de carrière et mettre sur pied un programme de formation linguistique pour les nouvelles recrues comportant une affectation ou une immersion dans la deuxième langue.
15. La Commission de la fonction publique et les ministères doivent investir dans des mesures de suivis à la formation linguistique en vue de favoriser le maintien des compétences linguistiques acquises (c'est-à-dire développer des programmes de perfectionnement et des outils pédagogiques flexibles et adaptés au style d'apprentissage des employés).
16. La Commission de la fonction publique doit investir des ressources supplémentaires au niveau de l'évaluation des compétences linguistiques des employés pour augmenter la fréquence des tests d'interaction orale et éliminer les exemptions pour le test d'interaction orale.
17. La Commission de la fonction publique doit répondre aux besoins pédagogiques particuliers de certains membres des minorités visibles en développant un programme de formation linguistique et des mesures de soutien qui leur soient adaptés.

Recommandations portant sur l'usage des langues officielles en milieu de travail

18. La haute direction et les gestionnaires doivent être des modèles du bilinguisme au travail dans le cadre des communications hiérarchiques et lors des réunions de travail.

19. Les francophones ont un rôle important à jouer pour valoriser l'usage du français et ils doivent, avec l'appui de leur gestionnaire, se prévaloir de leur droit à s'exprimer dans la langue de leur choix.
20. Les règles contractuelles pour les services professionnels doivent être resserrées afin de garantir que les travaux des consultants puissent s'effectuer dans les deux langues officielles.
21. Les ministères et les gestionnaires doivent utiliser les bonnes pratiques et les outils d'appui existants pour la langue de travail et les mettre à l'essai pour favoriser l'utilisation effective des deux langues officielles en milieu de travail.
22. Les administrateurs généraux doivent tirer avantage de l'appui favorable des fonctionnaires à l'égard du bilinguisme pour relancer les efforts au niveau de la langue de travail.
23. Les ministères et les organismes doivent faire valoir les droits et les obligations des employés et des gestionnaires en matière de langue de travail et corriger les perceptions erronées au sujet de la portée des exigences de la politique des langues officielles.
24. Les ministères et les organismes doivent miser sur les perceptions et les attitudes des employés pour créer une culture où la dualité linguistique est reconnue comme une partie intégrante et positive d'un milieu de travail axé sur les valeurs fondamentales de respect et d'inclusion.

ANNEXE F - TABLEAU COMPARATIF DES PRINCIPAUX CONSTATS D'ÉTUDES ANTÉRIEURES

Tableau comparatif des principaux constats d'études antérieures

Principaux constats	Table ronde du CCG	Études sur les attitudes	Sondage 2002	APEX	CoLO
Au sein de la région de la capitale nationale, l'anglais prédomine souvent dans la culture organisationnelle.	•	•	•		•
La haute gestion joue un rôle primordial dans la valorisation de la dualité linguistique. La perception de l'unilinguisme de la haute gestion représente un obstacle important.	•	•		•	•
L'unilinguisme des administrateurs généraux ralentit les progrès vers un milieu de travail bilingue.				•	•
Même si les fonctionnaires sentent qu'ils peuvent communiquer dans la langue officielle de leur choix, nombre d'entre eux hésitent à exercer ce droit.	•	•	•		•
Bon nombre d'employés ont tendance à favoriser la langue de leur superviseur, afin que leur rendement soit reconnu à sa juste valeur.	•				•
En général, les francophones ont une meilleure connaissance de leur langue seconde que leurs homologues anglophones – ils ont donc tendance à utiliser cette langue avec leurs collègues anglophones.		•			•
Dans bon nombre de cas, les exigences linguistiques des postes de supervision ne sont pas suffisamment élevées.	•				•
L'atteinte du profil linguistique d'un poste bilingue ne se traduit pas nécessairement par un usage accru de la langue seconde.	•				•
Dans certains cas, les francophones n'ont pas accès à des outils de travail ainsi qu'à des cours de formation et de perfectionnement professionnel de qualité en langue française.	•		•		•
Les fonctionnaires n'ont pas toujours l'occasion de s'exprimer dans la langue officielle de leur choix au cours des réunions.	•	•	•		•
Dans la région de la capitale nationale, les anglophones et les francophones sont tous deux en faveur d'un usage accru du français au travail.		•			•
Il existe une méconnaissance et une incompréhension des droits et des obligations linguistiques.	•	•			
Le gouvernement doit élargir l'accès à la formation linguistique.	•		•	•	•

- Groupe CF inc. (NFO), *Attitudes face à l'utilisation des deux langues officielles dans la fonction publique du Canada*, étude présentée au Secrétaire du Conseil du Trésor, au Commissariat aux langues officielles, à Communication Canada et à Patrimoine canadien, août 2002.
- Secrétaire du Conseil du Trésor, *Sondage pour l'ensemble de la fonction publique auprès des fonctionnaires fédéraux – 2002*.
- Centre canadien de gestion, *Le français à suivre! : redonner un dynamisme aux langues officielles en milieu de travail*, table ronde de recherche-action du CCG sur les langues officielles en milieu de travail, Ottawa, 2003.
- Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada, *Rapport de consultations auprès des membres de l'APEX sur la révision des politiques des langues officielles – Résultats des consultations nationales de l'APEX en 2003*, printemps 2004.
- Commissariat aux langues officielles, *De la parole aux gestes : la langue de travail au sein de la fonction publique fédérale*, mars 2004.