



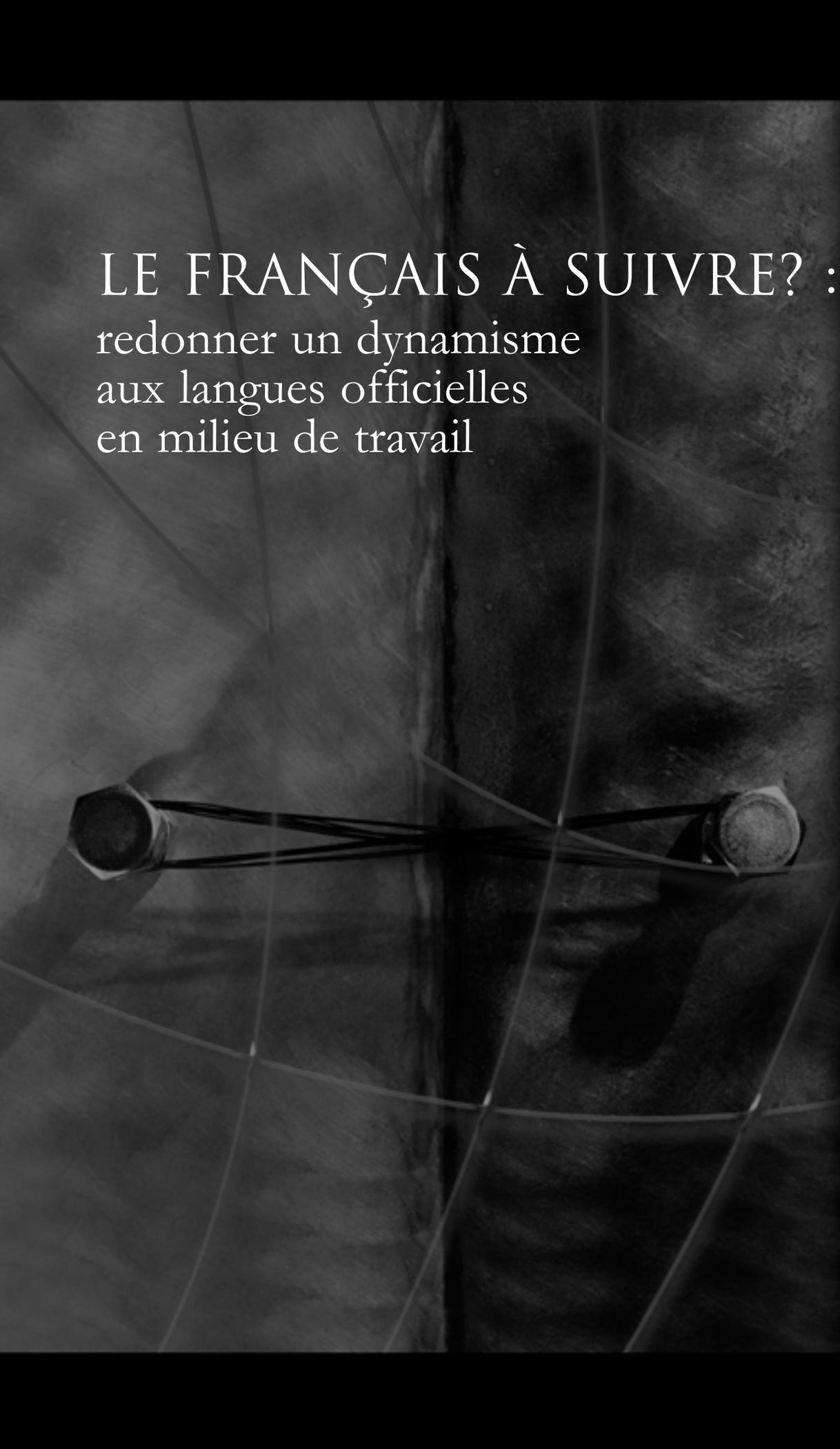
LE FRANÇAIS À SUIVRE? :

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**

PRÉSIDÉE PAR
MICHAEL WERNICK

PAR
PATRICK BOISVERT ET
MATTHIEU LEBLANC



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**

PRÉSIDÉE PAR
MICHAEL WERNICK

PAR
PATRICK BOISVERT ET
MATTHIEU LEBLANC

Pour plus d'information ou pour obtenir des copies supplémentaires, veuillez communiquer avec le Groupe de la recherche et des relations universitaires du Centre canadien de gestion.

Téléphone : (613) 947-3682
Télécopieur : (613) 992-1736
Courriel : publications@ccmd-ccg.gc.ca

Les opinions exprimées sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du Centre canadien de gestion.

© Centre canadien de gestion 2003

Catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

Table ronde de recherche-action du CCG sur les langues officielles en milieu de travail (Canada)

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; présidée par Michael Wernick; par Patrick Boisvert et Matthieu Leblanc.

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Également disponible sur l'Internet.

ISBN 0-662-67332-8

N° de cat. SC94-99/2003

1. Canada--Administration--Politique linguistique. 2. Langue de travail--Canada.
3. Canada--Fonctionnaires--Langage. 4. Bilinguisme--Canada.
- I. Boisvert, Patrick II. LeBlanc, Matthieu, 1969- III. Centre canadien de gestion IV. Titre.
- V. Titre: French to follow?: revitalizing the official languages in the workplace.

JL111.L36C32 2003

353.7

C2003-902436-9F



UN MOT DU CCG

Les gestionnaires du secteur public s'en remettent à différents types de recherche pour se tenir à flot dans un environnement de travail en constante évolution. D'une part, la recherche fondamentale leur permet d'acquérir une solide base de compréhension, en décrivant et en expliquant le milieu dans lequel ils évoluent. D'autre part, la recherche appliquée donne une perspective pratique à l'exercice, en présentant les implications possibles des décisions prises à partir des constatations de la recherche fondamentale. La recherche-action permet, pour sa part, de passer au niveau pratique suivant. Elle offre, en effet, aux gestionnaires des conseils opportuns et concrets, fondés sur leur vécu, afin de les aider à relever les défis plus pressants. Elle y parvient en faisant participer les gestionnaires à toutes les étapes du processus de recherche. Bref, elle vise à imprégner le milieu de travail de l'esprit inquisiteur qu'on retrouve habituellement au sein d'une organisation de recherche - une caractéristique clé d'une fonction publique qui se veut apprenante.

Ce rapport est le fruit de la troisième vague de Tables rondes de recherche-action du CCG. Cette année nos discussions avec les gestionnaires ont mis à l'avant-plan trois domaines de recherche :

- La gestion de crises
- L'apprentissage en ligne
- Les langues officielles en milieu de travail

Ces sujets ont un lien direct avec les problèmes auxquels les gestionnaires sont confrontés quotidiennement et sont d'une importance stratégique pour la fonction publique dans son ensemble. Dans le cas des langues officielles, il s'agit notamment d'un engagement renouvelé du gouvernement pris dans le discours du Trône du 30 septembre 2002 et d'une priorité stratégique pour les sous-ministres pour l'année 2003-2004.

Description de la recherche-action

La « recherche-action » du CCG rassemble des praticiens et des spécialistes de l'intérieur et de l'extérieur du gouvernement. Le groupe élabore des conseils pratiques pour relever les défis urgents en matière de gestion. Le processus de recherche est fondé sur des délibérations d'une Table ronde diversifiée, ce qui constitue un forum idéal pour recueillir rapidement l'opinion de chacun et tirer profit de leurs connaissances, de leur compréhension du sujet et de leur expérience. Les travaux de recherche s'échelonnent sur une année.

Les défis de gestion faisant l'objet des Tables rondes sont identifiés par les sous-ministres et les gestionnaires selon leur degré d'importance et d'urgence pour l'ensemble de la fonction publique. L'objectif consiste à mettre au point des produits de pointe, bien ciblés et pratiques que les gestionnaires de la fonction publique apprécient particulièrement puisqu'ils peuvent les utiliser dans le cadre de leur travail.

La Table ronde bénéficie du soutien d'un secrétariat composé d'universitaires et de chercheurs de la fonction publique.



Le présent rapport est le résultat des travaux de la Table ronde de recherche-action sur les langues officielles en milieu de travail. Dans l'ensemble, ce rapport complète bien le Plan d'action sur les langues officielles du gouvernement qui a été dévoilé en mars 2003. Il propose des pistes de solutions pour renforcer la capacité linguistique des effectifs de la fonction publique du Canada et suggère une approche pour les gestionnaires visant à implanter une culture qui favorise l'usage des deux langues officielles en milieu de travail.

Je crois sincèrement que ce document aidera grandement à poursuivre notre quête continue en vue de faire de la fonction publique du Canada un milieu de travail qui favorise l'épanouissement des deux collectivités linguistiques et qui se conforme à la vision et aux valeurs de la société canadienne énoncées dans la *Loi sur les langues officielles*.

J'aimerais remercier le président de la Table ronde, M. Michael Wernick, sous-ministre délégué, ministère du Patrimoine canadien, pour son engagement et son leadership. Je désire aussi souligner l'apport précieux de tous les membres de la Table ronde qui ont donné de leur temps et mis à contribution leur expertise parce qu'ils croient fermement en l'importance des langues officielles au sein de la fonction publique.



Jocelyne Bourgon
Présidente
Centre canadien de gestion



UN MOT DU PRÉSIDENT

Il est difficile d'imaginer des questions qui soient plus au cœur de ce que faire partie de la fonction publique du Canada veut dire que celles qui concernent la langue. Dans le passé, ces questions ont déchaîné les passions et créé des divisions à l'extérieur et à l'intérieur de cette institution complexe. C'est pourquoi, j'ai accepté sans appréhension l'invitation qui m'a été faite d'assumer la présidence de cette Table ronde.

Bien entendu, il m'a été impossible de résister à ce défi et il me paraît être de mon devoir de communiquer au mieux l'esprit de la Table ronde et sa façon d'aborder la question. Chacun d'entre nous a abordé cet exercice avec une expérience personnelle à la fois riche et étendue. Certains s'étaient déjà attaqués directement et officiellement à la question linguistique. D'autres avaient simplement progressé dans les rangs et affronté ces problèmes de première main dans divers milieux de travail. En revanche, nous partageons tous, à mon avis, le désir de nous attaquer à ces questions de la manière la plus directe et la plus franche possible, sans chercher à fuir les vérités désagréables ou les conclusions controversées. Toutefois, à cette détermination nous avons constamment opposé le désir d'élargir l'examen de la question pour la rendre plus accessible et plus utile. La Table ronde voulait produire quelque chose qui irait bien au-delà des exhortations et de la rhétorique afin d'offrir des conseils pratiques à nos collègues, gestionnaires intermédiaires et supérieurs. Je laisse ici les lecteurs décider par eux-mêmes dans quelle mesure nous avons réussi.

Les lecteurs ne doivent pas s'imaginer que tous les membres de la Table ronde étaient également favorables à chaque recommandation. Nous avons eu des échanges animés avec des points de vue bien différents. Toutefois, nous avons reconnu qu'il était important de mettre ces idées de l'avant pour arriver à un débat et un examen sérieux, et qu'il était urgent de traiter de manière concertée les questions entourant la langue de travail. La fonction publique du Canada doit refléter les valeurs et la diversité du Canada que nous nous efforçons de servir.

La Table ronde se réjouit de l'annonce récente de financement accru pour les langues officielles par le gouvernement du Canada. Comme les lecteurs pourront le constater, les recommandations de la Table ronde vont dans le même sens que les mesures et les investissements contenus dans le Plan d'action sur les langues officielles dévoilé en mars 2003.

En terminant, j'aimerais remercier les membres de la Table ronde dont la générosité a été sans faille en ce qui concerne le don de leur temps et de leurs compétences, ainsi que les champions des langues officielles qui nous ont fait profiter de leurs expériences et de leurs réflexions. Je voudrais remercier en particulier Patrick Boisvert et l'équipe du CCG qui ont soutenu notre travail avec compétence et avec grâce malgré les pressions.

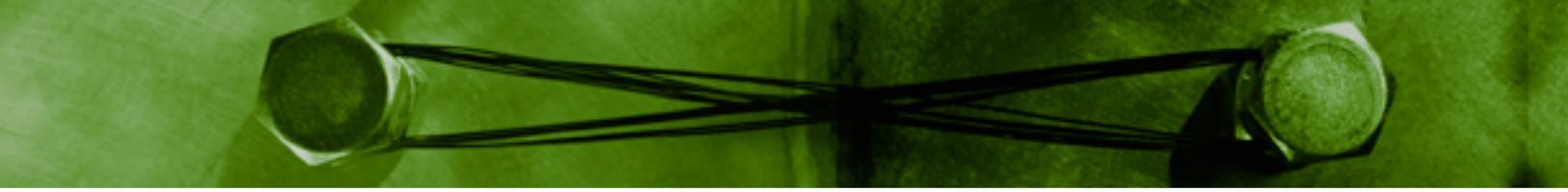


Michael Wernick

Président

Table ronde de recherche-action du CCG
sur les langues officielles en milieu de travail





REMERCIEMENTS

Président :	Michael Wernick	Ministère du Patrimoine canadien
Membres :	Denise Boudrias	Commission de la fonction publique
	Denis Desautels	Université d'Ottawa
	Mario Dion	Ministère de la Justice
	Ivan P. Fellegi	Statistique Canada
	Marc Lafrenière	Bureau du Conseil privé
	Aldéa Landry	Landal Inc.
	Claude Laverdure	Bureau du Conseil privé
	Kathryn E. McCallion	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
	Diana Monnet	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
	Michael G. Nurse	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
	Georges Tsai	Centre canadien de gestion
	Hau Sing Tse	Agence canadienne de développement international
	Diane Vincent	Agriculture et agroalimentaire Canada
	Maxwell Yalden	Membre du Comité des droits de l'homme aux Nations Unies
	Gilbert Langelier	Commissariat aux langues officielles
	Anne Scotton	Bureau du Conseil privé
Secrétariat :	Patrick Boisvert	Centre canadien de gestion
	François Hénault	Développement des ressources humaines Canada
	Josée Godin	Université de Moncton
	Matthieu LeBlanc	Université de Moncton
	Anna-Maria Raposo	Centre canadien de gestion
	Joanne Nash	Centre canadien de gestion
	Michèle Renaud	Centre canadien de gestion
	Marie Biron	Agriculture et agroalimentaire Canada

Les membres de la Table ronde aimeraient remercier les nombreuses personnes qui ont contribué à la réalisation du présent rapport. La Table ronde désire également souligner le travail hors pair du secrétariat et de tous ceux et toutes celles qui ont assuré la révision et la publication du rapport. Sans le concours de toutes ces personnes, le succès des travaux de la Table ronde n'aurait pas été possible.



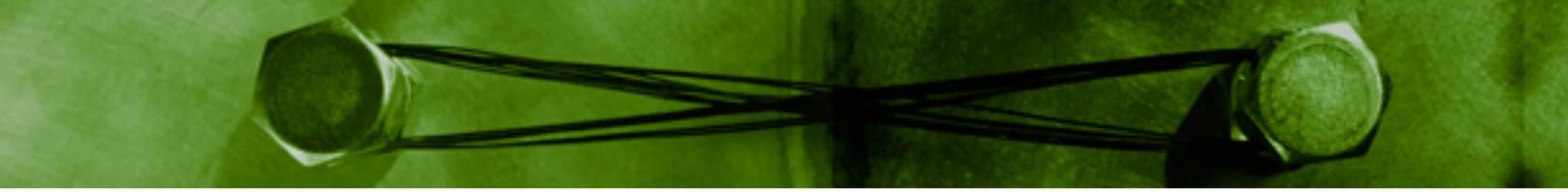
TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
PROGRÈS RÉALISÉS AU CHAPITRE DES LANGUES OFFICIELLES	3
• Les fondements - une fonction publique au service des Canadiens	3
• Le chemin parcouru sur le plan législatif	4
• Partage de la responsabilité du bilinguisme en milieu de travail	6
• La pratique du bilinguisme au travail : mirage ou réalité?	7
SAISIR LE CONTEXTE ACTUEL ET ÉMERGENT	9
• Modèle d'analyse portant sur la capacité et l'usage	9
• L'impact des technologies de l'information et de la gestion horizontale	10
• Capacité linguistique des effectifs de la fonction publique	11
• Taux de participation	11
• Atteinte du profil linguistique et prime au bilinguisme	12
• Dotation des postes bilingues	14
• Disponibilité d'une main-d'œuvre bilingue : recrutement, développement de la carrière et maintien en poste	16
• Une fonction publique qui investit dans son développement : formation et évaluation linguistique	18
• Usage des langues officielles en milieu de travail	20
• Réalité de l'asymétrie linguistique et satisfaction des employés	20
• Attitudes des employés face à la langue de travail	23
CRÉER UN DYNAMISME POUR LE BILINGUISME AU TRAVAIL	25
• Miser sur la culture organisationnelle	25
• L'importance du leadership des administrateurs généraux	25
• Les champions des langues officielles comme agents de changement	26
• Une stratégie d'intervention pour dynamiser la langue de travail	26
• Diagnostic de la langue de travail	26
• Principes directeurs d'une stratégie	27
• Appui pour l'innovation en matière des langues officielles	28
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	31
BIBLIOGRAPHIE	35
ANNEXE 1 : BONNES PRATIQUES POUR LA LANGUE DE TRAVAIL	37
ANNEXE 2 : RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES SUR LA LANGUE DE TRAVAIL	47

1

2

3



INTRODUCTION

La fonction publique du Canada n'est pas que la somme de ses fonctions. Elle constitue, en soi, une importante institution nationale qui se doit d'être à l'image des caractéristiques fondamentales du pays qu'elle sert et d'en adopter les valeurs.

En ce début de millénaire, la fonction publique est au prise avec un programme complexe et varié de modernisation et de réforme. Il est essentiel qu'elle personnifie et exprime la dualité linguistique du Canada, non seulement dans la prestation de ses services, mais également dans la composition de ses ressources humaines et dans l'environnement de travail qu'elle crée. La langue de travail est un défi constant pour la fonction publique fédérale depuis plus de trente ans, un défi que tous les gouvernements qui se sont succédés au fil des ans ont entrepris de relever. Ce défi s'inscrit de façon parallèle avec celui de l'inclusion et de la diversité au sein de la fonction publique. La diversité et les langues officielles sont deux valeurs fondamentales du pays qui coexistent et qui sont mutuellement bénéfiques.

Dans les discours du Trône du 30 janvier 2001 et du 30 septembre 2002, le gouvernement actuel a réitéré son engagement à renforcer « ...l'utilisation de nos deux langues officielles dans la fonction publique fédérale, autant au travail que dans les communications avec les Canadiens ». Résultant de cet engagement, le gouvernement du Canada a dévoilé en mars 2003 son Plan d'action sur les langues officielles. Le Plan d'action comporte de nouvelles ressources financières et les principales mesures qui appuieront, en outre, les efforts visant l'édification d'une fonction publique exemplaire au chapitre de la langue de service et de la langue de travail. Le Bureau du Conseil privé fait également des langues officielles une des priorités stratégiques de la fonction publique du Canada en 2003-2004. Pour une deuxième année consécutive, les sous-ministres seront tenus de poursuivre leur engagement à l'égard des langues officielles qui demeurent un de leurs objectifs de rendement.

Les délibérations de la Table ronde ont permis de cerner dans chaque organisation de la fonction publique une dynamique entraînant l'interaction de deux facteurs distincts : la capacité et l'usage.

Un facteur que l'on retrouve dans toute organisation est sa **capacité** de fonctionner dans les deux langues officielles. Celle-ci dépend des aptitudes linguistiques de ses effectifs, élément qui, à son tour, est déterminé par les pratiques de recrutement, de promotion et de maintien en poste, les ressources que l'organisation consacre à l'amélioration des aptitudes linguistiques de ses effectifs et son infrastructure linguistique de traduction, d'interprétation, de facilitation de réunions, de logiciels et de technologie informatique.

L'autre facteur est l'**usage** qui prend forme au sein de l'organisation. Ce facteur n'est pas nécessairement lié à la capacité qui est plus une mesure de l'usage potentiel que de la pratique réelle. L'usage dépendra de toute une variété de normes organisationnelles, comme les codes officiels et l'exemple donné par la direction, l'atmosphère émotionnelle et psychologique ressentie par chaque employé, l'influence des antécédents et des pratiques antérieures qui façonnent la culture et les valeurs organisationnelles ainsi que la nature du travail que l'organisation accomplit.



L'interaction entre la capacité et l'usage est complexe. Au mieux, on peut espérer un cycle vertueux de renforcement mutuel. Les « bonnes pratiques » attirent les employés qui ont de bonnes capacités linguistiques et les incitent à rester, elles préservent le respect et l'échange entre les communautés linguistiques au sein de l'organisation. Elles aident l'employé à se tenir à jour et à préserver ses capacités linguistiques plus longtemps, réduisant les efforts nécessaires pour la formation et l'amélioration de ses capacités. En revanche, des pratiques médiocres usent la capacité et engendrent une chute rapide de l'usage. Les milieux de travail unilingues auront de la difficulté à attirer et à garder des employés pour lesquels il est important de pouvoir utiliser l'autre langue officielle au travail et ils seront moins attirants pour ceux qui cherchent à se perfectionner dans les deux langues. En usant la capacité, on finit par affaiblir la langue de service.

Ce document propose en premier lieu d'examiner le contexte passé et de rendre compte des progrès réalisés au chapitre des langues officielles. Nous aborderons en deuxième partie le contexte actuel et émergent à travers une analyse de la capacité et de l'usage des langues officielles en milieu de travail. La troisième partie abordera l'immense défi culturel entourant la langue de travail et le besoin d'amorcer un changement de culture axé sur les valeurs fondamentales de respect et d'inclusion si nous voulons redonner un nouveau souffle aux langues officielles en milieu de travail.

Les fondements : une fonction publique au service des Canadiens

Tissu de la société canadienne

Au tournant des années 60, le pays était mûr pour une profonde réflexion sur le statut de l'anglais et du français dans l'ensemble du pays et dans les institutions fédérales en particulier. Le gouvernement fédéral a créé la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme en 1963 (Commission Laurendeau-Dunton). Celle-ci passera 7 ans à faire une véritable radiographie de la société canadienne. La Commission a d'abord constaté que le pays traversait « la crise majeure de son histoire ». Il fallait pour la résoudre, donner à chacun le droit à l'éducation dans sa langue et rendre la fonction publique fédérale bilingue. La *Loi sur les langues officielles* a vu le jour en 1969, dans la foulée de ces travaux. Parmi l'un des principaux objectifs de la *Loi* révisée de 1988 figure la cohabitation harmonieuse des deux communautés linguistiques du pays, à savoir les anglophones et les francophones. Il est bien précisé dans la *Loi* que le gouvernement s'engage à donner aux agents des institutions du Parlement ou du gouvernement l'égalité possible d'utiliser la langue officielle de leur choix dans la mise en œuvre commune des objectifs de ces institutions.

Encore aujourd'hui, le gouvernement fédéral, par l'entremise de sa politique linguistique sur les langues officielles, continue à manifester sa volonté de faire valoir la dualité linguistique du pays comme valeur fondamentale et comme source de dynamisme et d'unité. C'est d'ailleurs le message que véhiculent les organismes chargés de la promotion du bilinguisme et de la dualité linguistique du pays, plus précisément le Conseil du Trésor, le Commissariat aux langues officielles et le ministère du Patrimoine canadien. Qui plus est, les discours du Trône du 30 janvier 2001 et du 30 septembre 2002 ainsi que le dévoilement du Plan d'action sur les langues officielles en mars 2003 témoignent d'un engagement renouvelé de la part du gouvernement à l'égard de la dualité linguistique au niveau de l'éducation, du développement des communautés et d'une fonction publique exemplaire.



Services à la population et aux communautés

Depuis l'adoption de la *Loi sur les langues officielles* en 1969, le gouvernement canadien s'est engagé à accorder à l'anglais et au français un statut égal en garantissant à ses citoyens et à ses communautés de langue officielle certains droits fondamentaux en matière de langue. Cette égalité des statuts a été réaffirmée par la *Charte canadienne des droits et libertés* adoptée en 1982, puis par la *Loi sur les langues officielles* de 1988, qui donne effet aux garanties de la *Charte*. Sont également précisées dans la *Charte* les modalités relatives à la prestation des services au public dans l'une ou l'autre des langues officielles.

En somme, le gouvernement souhaite que tous les Canadiens se « sentent chez eux » quand ils font affaire avec l'administration fédérale, c'est-à-dire qu'ils se sentent libres d'utiliser l'anglais ou le français dans leurs rapports avec l'État, et cela dans un objectif d'équité et d'égalité. Le bilinguisme au gouvernement fédéral, en plus d'être une obligation légale, est avant tout une question de savoir parler à ses citoyens et citoyennes.

Le gouvernement fédéral à titre d'employeur : reflet de la société canadienne

Le gouvernement fédéral s'est aussi engagé à répondre à ses obligations légales en assurant le principe de la participation équitable qui consiste à offrir des chances égales aux membres des deux groupes linguistiques au niveau de l'embauche et de l'avancement au sein de la fonction publique. Le respect de cet engagement a permis aux effectifs des institutions fédérales de refléter la présence au Canada des deux collectivités de langue officielle. À ce titre, nous sommes à même de constater que la représentation des francophones dans la fonction publique excède celle de la population francophone au pays. Le taux de participation actuel des francophones dans la fonction publique est de 31 p. cent, alors que leur représentation dans la population canadienne est de 23 p. cent.

Comme nous le verrons dans la prochaine partie, la *Loi sur les langues officielles* de 1988 a également donné une base législative plus claire au niveau de la langue de travail. Les clarifications apportées par la *Loi* de 1988 portent notamment sur la désignation de régions dites « bilingues », sur les droits des employés et sur l'obligation des institutions fédérales de créer un milieu de travail permettant aux employés d'utiliser la langue de leur choix.

Le chemin parcouru sur le plan législatif

La lettre de la Loi

Par « lettre », on entend « le sens strict des mots, la forme ». *Stricto sensu*, depuis 1969, les progrès réalisés sont dans l'ensemble considérables. Les mesures législatives qui ont permis aux citoyens et aux fonctionnaires de se prévaloir de leurs droits en matière de langue et de bénéficier de l'appui de l'État sont la *Loi sur les langues officielles* (1969), la *Résolution parlementaire sur les langues officielles* (1973), la *Charte canadienne des droits et libertés* (1982) et la *Loi sur les langues officielles* révisée (1988). Aujourd'hui, la Loi régit tout ce qui concerne les débats et les



travaux parlementaires, les actes législatifs, l'administration de la justice, les communications avec le public et la prestation des services, la langue de travail, la participation des Canadiens d'expression française et d'expression anglaise, et la promotion du français et de l'anglais. On y fait également mention des attributions et des obligations du Conseil du Trésor en matière de langues officielles, du rôle du Commissaire aux langues officielles ainsi que du recours judiciaire.

Quant à la langue de travail proprement dite, la *Loi* est très explicite à ce sujet, la partie V y étant consacrée en entier. On y précise notamment les circonstances dans lesquelles les employés de l'administration fédérale peuvent utiliser l'anglais ou le français au travail à l'intérieur des régions désignées bilingues. Le choix de la langue de travail dans les régions désignées permet précisément de se sentir chez soi au travail.

La *Loi* énonce l'obligation qu'ont les institutions fédérales (ministères, organismes, sociétés d'État, etc.) d'offrir à leurs employés un milieu propice à l'utilisation de la langue officielle de leur choix. En outre, l'employeur est tenu d'offrir un certain nombre de services et d'outils dans les deux langues officielles, plus précisément la surveillance des employés, les instruments de travail, les systèmes informatiques, les services centraux et personnels et les réunions.

Il existe aussi des règles régissant les communications entre les régions, et on précise le rôle que doivent jouer la haute direction, les gestionnaires et les surveillants dans la création et la promotion d'un climat de travail propice à l'utilisation de l'une ou l'autre des langues officielles.

Somme toute, nous pouvons conclure que la *Loi* de 1969 a été déterminante pour jeter les bases de l'action et que les révisions apportées à la *Loi* de 1988 ont grandement aidé à clarifier les droits et obligations concernant la langue de travail. La *Loi* de 1988 exige une approche qui doit aller au-delà du conformisme juridique. L'application de la *Loi* se joue surtout au niveau de la culture et des comportements. Elle exige une conformité qui est ancrée dans les valeurs pour être pleinement effective.

L'esprit de la Loi

Par « esprit », on entend « le sens profond d'un texte, le fond ». Il faut reconnaître qu'un long chemin a été parcouru depuis l'adoption de la *Loi* en 1969. Pour de nombreux Canadiens, la dualité linguistique constitue aujourd'hui une valeur fondamentale du pays. Si l'on s'en tient aux chiffres, le nombre de Canadiens bilingues a doublé depuis 1970. Qui plus est, selon Patrimoine canadien, tous les sondages d'opinion confirment un net appui en faveur des langues officielles, surtout chez les jeunes Canadiens. Enfin, les mentalités ont, dans bien des cas, changé de plus en plus de Canadiens ayant reconnu les avantages et l'importance du bilinguisme.

Cela dit, il est de fait que le gouvernement s'est heurté à de nombreux obstacles dans l'application de la *Loi* au fil des années. Le projet est donc loin d'être achevé. À titre d'exemple, la Commissaire aux langues officielles affirme que, depuis 1970, les changements ont été trop lents et souvent trop superficiels. Cet état de choses serait, selon la Commissaire, le résultat d'un manque de leadership de la part des hauts gestionnaires fédéraux qui auraient négligé de répondre adéquatement aux exigences de la *Loi*. S'ajoutent à ces obstacles la délégation



de certaines compétences aux gouvernements provinciaux et aux entreprises privées, jumelée aux compressions budgétaires dont a été frappée l'administration fédérale au fil des années. Ces obstacles ont exacerbé le problème, de telle sorte que, depuis les 15 dernières années, on assiste à un certain piétinement dans le domaine des langues officielles.

Au chapitre de la **langue de travail**, les progrès réels n'ont pas été aussi considérables (comparativement à la **langue de service**, par exemple). En fait, tous s'entendent pour dire qu'il s'agit du « parent pauvre » de la politique de bilinguisme institutionnel. Bien qu'on ne puisse pas nier que les mesures législatives ont permis à un nombre appréciable de fonctionnaires de travailler dans leur première langue officielle, il importe de reconnaître qu'il existe encore des barrières systémiques à l'utilisation de la langue officielle de son choix dans la fonction publique.

Partage de la responsabilité du bilinguisme en milieu de travail

Dans les plus récents rapports annuels du Commissariat aux langues officielles et du Secrétariat du Conseil du Trésor, il est question de la responsabilité du bilinguisme en milieu de travail. Récemment, la Commissaire et la présidente du Conseil du Trésor ont décidé de joindre leurs voix en vue de créer un milieu plus propice à l'utilisation des deux langues officielles. Toutes deux insistent sur le leadership dont la haute direction de la fonction publique doit faire preuve et sur le changement d'attitude, de comportement ou de « culture » qui s'impose, sans quoi il sera difficile d'obtenir des résultats concrets et durables et presque impossible d'atteindre l'objectif que s'est fixé le gouvernement.

Sur un plan administratif, au sein de l'appareil gouvernemental, de nombreuses instances ou organismes se partagent les responsabilités en matière de langues officielles, y compris la langue de travail. On compte notamment le Secrétariat du Conseil du Trésor (qui se charge de l'élaboration et de la coordination des politiques et des programmes en ce qui a trait aux communications, au service public, à la langue de travail et à la participation équitable des anglophones et des francophones au sein de la fonction publique), le Commissariat aux langues officielles (qui veille à ce que les ministères et les organismes fédéraux respectent la lettre et l'esprit de la *Loi* et joue le rôle d'ombudsman linguistique) et le ministère du Patrimoine canadien (qui coordonne l'engagement fédéral en ce qui a trait à l'appui aux minorités francophones et anglophones et se charge de la promotion du français et de l'anglais dans la société canadienne). Jouent également un rôle important le Bureau du Conseil privé, la Commission de la fonction publique et le Comité des sous-ministres responsables des langues officielles. En plus de tous ces organismes ayant une responsabilité particulière à l'égard des langues officielles, la responsabilité du bilinguisme incombe aussi à tous les ministères et organismes fédéraux qui sont responsables de l'observation des dispositions de la *Loi* et de la réalisation des objectifs gouvernementaux en matière de langues officielles. Malgré la concertation de ces différentes instances responsables de la mise en œuvre de la *Loi sur les langues officielles*, il n'en demeure pas moins que les résultats sont souvent diffus dans la lourdeur administrative.



La pratique du bilinguisme en milieu de travail : mirage ou réalité?

Une fonction publique exemplaire offre non seulement des services de haute qualité à la population canadienne dans les deux langues officielles, elle respecte aussi les droits linguistiques de ses employés. Si la *Loi* prévoit des conditions « parfaites », en revanche les fonctionnaires savent très bien que, au quotidien, les choses se passent autrement. Le Commissariat aux langues officielles et le Secrétariat du Conseil du Trésor sont les premiers à reconnaître que les résultats escomptés ne sont pas toujours atteints.

Un examen rapide des rapports officiels du Commissariat aux langues officielles et du Secrétariat du Conseil du Trésor permet de constater les nombreux obstacles qui entravent à l'emploi des deux langues officielles au sein de la fonction publique, surtout en ce qui a trait à l'utilisation du français. Parmi les barrières les plus fréquemment citées au fil des années, on compte :

- la non-disponibilité des instruments de travail dans la langue officielle de choix de l'employé : manuels de directives, notes de service, documents de travail, guides de formation, messages téléphoniques, etc.;
- l'absence de services centraux et personnels dans les deux langues officielles;
- l'absence d'outils informatiques dans les deux langues officielles (logiciels, etc.);
- la méconnaissance, chez les employés, des droits et obligations en matière linguistique;
- le profil linguistique des postes bilingues ne reflète pas toujours les besoins réels liés aux fonctions à accomplir dans la langue seconde;
- la désignation parfois aléatoire des postes bilingues;
- le déroulement de séances d'information dans une langue seulement;
- le déroulement de réunions dans une langue seulement;
- l'unilinguisme des surveillants et des membres de la haute gestion;
- l'impossibilité de rédiger les documents dans la première langue officielle;
- la difficulté pour un grand nombre de fonctionnaires qui suivent une formation linguistique de mettre en pratique leurs compétences nouvellement acquises (manque de confiance, manque d'occasions, etc.);
- le manque de leadership de la part de la haute gestion.



À cela s'ajoutent les commentaires obtenus par suite de la Consultation des champions des langues officielles menée en 2001. Voici les principaux points soulevés :

- les ébauches de documents circulent trop souvent dans une seule langue (la plupart du temps en anglais) dans les régions où la langue de travail est le français, dans la RCN et dans d'autres régions bilingues;
- les organismes centraux ne mettent pas en pratique ce qu'ils prêchent : les réunions commencent souvent par un mot de bienvenue en français, mais les questions de fond sont débattues en anglais seulement;
- pour s'assurer d'être compris, les francophones travaillent en anglais;
- une fois la formation linguistique terminée, le maintien et la consolidation des connaissances en français s'avèrent difficiles pour les anglophones;
- la formation linguistique n'est pas suffisamment orientée vers la langue de travail des fonctionnaires; pour que les cours soient efficaces, il faudrait qu'ils soient orientés vers la langue spécialisée du milieu de l'apprenant;
- dans les ministères, les cadres supérieurs ne donnent pas le ton;
- il existe des problèmes quant à la formation linguistique : les cadres sont systématiquement interrompus pendant les cours, le grand nombre d'annulations complique la programmation des cours, etc.;
- Les employés du groupe des minorités visibles dont la première langue officielle n'est ni l'anglais ni le français ont souvent plus de difficulté à apprendre l'une ou l'autre des langues officielles que les anglophones ou les francophones.

Bien que cette liste ne soit pas exhaustive, elle nous permet de cerner la nature et la complexité des obstacles les plus fréquemment signalés par les employés. Dans quelques-uns des rapports, on insiste sur les répercussions de ces barrières sur les employés de la fonction publique. Dans certains cas, les francophones craignent d'être qualifiés de « mauvaise tête » s'ils persistent à travailler dans leur langue. D'autres hésitent à travailler dans leur langue par crainte des répercussions fâcheuses que cela pourrait avoir sur leur évaluation et, partant, l'avancement de leur carrière. Par conséquent, de nombreux francophones choisissent l'anglais comme langue de travail, ce qui peut se traduire, à la longue, par une perte de compétence dans la première langue officielle de l'employé, voire l'assimilation « professionnelle ».

Enfin, il ne faut pas oublier les facteurs « extra-linguistiques » qui font que, dans certains ministères et organismes, l'usage de l'anglais comme langue de travail est solidement ancré. Étant donné le prestige économique de l'anglais et l'asymétrie d'ordre démographique entre anglophones et francophones, le français n'a malheureusement pas toujours la place qui lui revient au sein de la fonction publique fédérale.

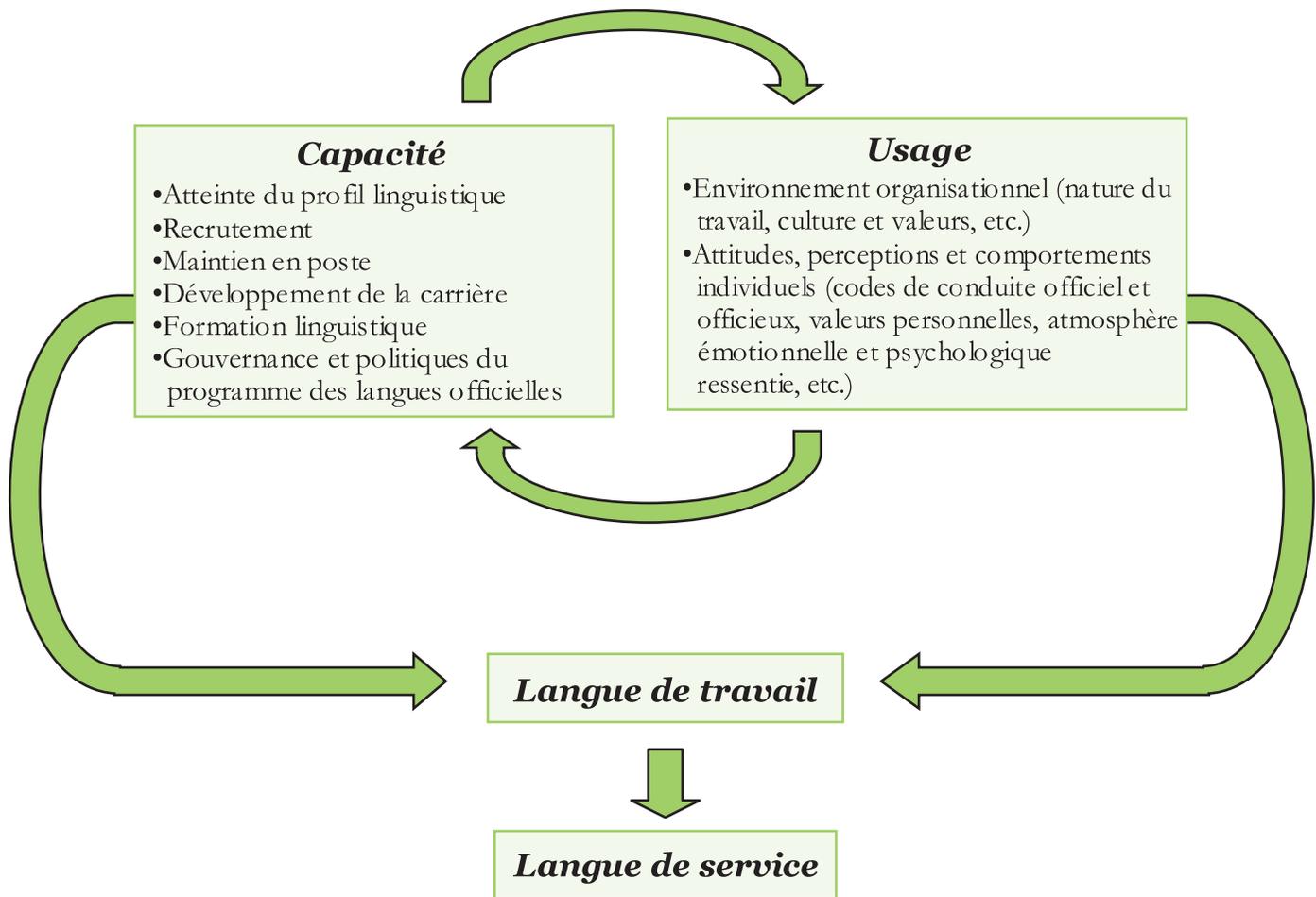
Modèle analytique portant sur la capacité et l'usage

Pour mieux saisir le contexte actuel et émergent entourant la langue de travail, la Table ronde propose d'effectuer une analyse descriptive s'appuyant principalement sur des données empiriques. L'analyse abordera deux facteurs en interaction qui sont présents dans chaque organisation de la fonction publique : la capacité et l'usage.

Par **capacité**, nous entendons l'aptitude d'une organisation à fonctionner dans les deux langues officielles. La capacité sera affectée notamment par une présence équitable des deux communautés linguistiques au sein des effectifs, le recrutement et le maintien en poste, l'atteinte du profil linguistique des postes bilingues et la politique de dotation des postes bilingues, la formation linguistique et la gouvernance du programme des langues officielles.

L'**usage** concerne l'utilisation effective des langues officielles au sein des organisations. Le facteur de l'usage peut être ou ne pas être étroitement lié à la capacité qui est plus une mesure de l'usage potentiel que de la pratique réelle. L'usage sera affecté par les conditions présentes au sein de l'environnement organisationnel et par les attitudes, perceptions et comportements individuels (par exemple : la nature du travail accompli par l'organisation, la culture et les valeurs organisationnelles, les codes de conduite officiels et officieux des gestionnaires et employés, l'atmosphère émotionnelle et psychologique ressentie par les employés, etc.).

L'interaction entre la capacité et l'usage est complexe. L'idéal serait un cycle vertueux de renforcement mutuel. Les efforts consentis au renforcement et au maintien de la capacité linguistique devraient normalement entraîner une amélioration de l'usage des langues officielles en milieu de travail. En revanche, un manque d'appui sur la capacité entraînera un affaiblissement de celle-ci qui à son tour engendrera une chute rapide de l'usage des langues officielles en milieu de travail. L'usure de la capacité linguistique et de l'absence d'un usage véritable des deux langues officielles aura pour conséquence d'affaiblir la langue de service.



L'impact des nouvelles technologies de l'information et de la gestion horizontale

L'impact des nouvelles technologies de l'information se fait sentir dans toutes les sphères d'activités du gouvernement. La modernisation de la prestation des services a entraîné une présence grandissante du gouvernement sur l'Internet avec le Site du Canada et l'initiative Gouvernement en direct. L'accessibilité à l'Internet étant de plus en plus répandue, la demande pour une interactivité dans les deux langues officielles avec les citoyens est appelée à augmenter encore plus largement. De façon plus générale, les moyens de communications actuels au sein de la fonction publique (par exemple le courriel et la vidéoconférence) ne cessent de générer davantage d'opportunités d'interaction entre les employés dans les deux langues officielles.



La complexification des défis auxquels se heurte la fonction publique, incluant celui des technologies de l'information, influence son mode de gestion qui a tendance à devenir de plus en plus horizontal. La gestion horizontale implique une collaboration plus étroite entre différents ministères et entre l'administration centrale et ses bureaux régionaux. Par conséquent, les rapports entre les régions unilingues et bilingues peuvent également se voir davantage sollicités.

En définitive, les technologies de l'information et la gestion horizontale entraînent de nouvelles exigences tant pour la prestation des services dans les deux langues officielles que pour la création de milieu de travail bilingue. Dans ce contexte, il devient d'autant plus pressant de mettre en place les mesures et les ressources qui permettront de renforcer la capacité linguistique des effectifs de la fonction publique et d'adapter l'environnement de travail de façon à ce qu'il assure un respect véritable des deux communautés de langue officielle.

Capacité linguistique de la fonction publique

Taux de participation

Le principe de la participation équitable contenu dans la *Loi sur les langues officielles* constitue un pilier important pour assurer des chances égales aux membres des deux groupes linguistiques quant à l'embauche et à l'avancement au sein des institutions fédérales. Le principe permet d'assurer la présence d'anglophones et de francophones au sein des institutions fédérales qui reflète la population canadienne. Le respect du principe constitue donc un préalable essentiel à l'usage des deux langues officielles en milieu de travail.

À cet égard, nous sommes en mesure de constater que les efforts réalisés par l'ensemble des institutions fédérales ces dernières années ont porté fruit. Le taux de participation actuel des francophones dans la fonction publique est de 31 p. cent, alors que leur représentation dans la population canadienne est de 22,9 p. cent.¹ La proportion des francophones au sein des différentes catégories d'emploi varie au sein de la fonction publique. Parmi les principales catégories d'emploi, le taux de représentation des francophones se chiffre à environ : 28 p. cent pour le groupe des cadres, 25 p. cent pour le groupe scientifique et professionnel, 24 p. cent pour le groupe technique, 36 p. cent pour le groupe administratif et affaires étrangères, 33 p. cent pour le groupe du soutien administratif et 25 p. cent pour le groupe des opérations.² On observe une surreprésentation plus prononcée des francophones au sein des catégories d'emploi (i.e. groupe de soutien administratif) qui fournissent des services aux autres fonctionnaires comparativement aux catégories reliées au mandat institutionnel.

¹ Statistique Canada, Recensement de 2001.

² Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Rapport annuel sur les langues officielles, 2001-2002.



La Table ronde est d'avis qu'il faudra rester extrêmement vigilant sur le maintien des acquis au niveau de la représentation des francophones particulièrement pour les catégories d'emploi reliées au mandat institutionnel (i.e. groupe des cadres, groupe scientifique et professionnel et groupe technique). Il faudra également veiller à corriger la surreprésentation des francophones pour les groupes de l'administration et des affaires étrangères et de soutien administratif de façon à refléter le taux de francophones au sein de la population. Pour favoriser un environnement de travail véritablement représentatif de la dualité linguistique, la présence équitable des francophones est essentielle dans toutes les sphères d'activités des ministères et organismes.

Malgré ces avancées positives, le problème de sous-représentation des anglophones pour la région du Québec persiste toujours. Les anglophones représentent 7,5 p. cent des effectifs de la fonction publique fédérale au Québec alors qu'ils composent environ 13 p. cent de la population.³ Une stratégie de recrutement visant particulièrement les anglo-Québécois s'impose pour rectifier la situation. L'engagement du gouvernement à cet égard devra se traduire par des résultats concrets si nous voulons donner un sens véritable au principe de participation équitable des deux collectivités de langue officielle.

- Il est nécessaire de poursuivre les efforts pour maintenir une participation équitable des francophones particulièrement dans les catégories d'emploi reliées au mandat institutionnel des organisations et de corriger la surreprésentation des francophones dans les catégories d'emploi dont les fonctions consistent à offrir des services administratifs aux autres fonctionnaires.
- Il est nécessaire de 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

Atteinte du profil linguistique

Un indicateur de succès du développement d'une main-d'œuvre fédérale bilingue est la mesure de l'atteinte des exigences linguistiques pour les postes occupés par les employés.

En 2002, les postes désignés bilingues représentaient 37 p. cent de tous les postes de la fonction publique et 28 p. cent de ces postes nécessitaient le niveau de compétence linguistique le plus élevé dans la deuxième langue et 67 p. cent requéraient un niveau intermédiaire.⁴ Environ 84 p. cent des employés occupant les postes bilingues répondaient aux exigences linguistiques de leur poste. Il faut noter qu'une large partie (78 p. cent)

³ *ibid.*

⁴ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Rapport annuel sur les langues officielles, 2001-2002.



des postes désignés bilingues sont occupés par des francophones.⁵ Il demeure encore problématique de constater que plusieurs titulaires de postes bilingues ne répondent pas aux exigences linguistiques de leur poste.

Au niveau des postes de direction de la catégorie EX, 78 p. cent sont désignés bilingues et 98 p. cent de ces postes exigent la norme CBC. Au 31 mars 2002, seulement 72 p. cent de ces cadres avaient satisfait aux exigences linguistiques de leur poste.⁶ Le gouvernement a pris l'engagement d'imposer la date butoir du 31 mars 2003 où tous les cadres devraient satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste. La Table ronde appuie cet engagement. Ceci constitue une occasion pour le gouvernement de donner le ton en envoyant un message clair que les langues officielles doivent être une priorité pour les employés qui désirent gravir les échelons.

Un récent sondage⁷ auprès de la relève de la direction révèle certaines difficultés dans l'atteinte du profil linguistique des gestionnaires appartenant aux catégories EX, EX moins 1 et 2. Il est significatif de constater que seulement 34 p. cent des répondants possédaient un niveau CBC. Compte tenu du rôle que doivent jouer les cadres intermédiaires et les superviseurs dans les activités quotidiennes au travail, ces résultats portent à croire que les compétences linguistiques de ces derniers ne seraient pas suffisamment élevées. Il serait opportun de renforcer les compétences linguistiques de l'ensemble des cadres intermédiaires et des superviseurs dans les régions bilingues au niveau CBC, si les fonctions du poste le justifient, et d'investir les ressources supplémentaires au niveau de la formation linguistique. Ce coût d'opportunité devrait se traduire par une amélioration de la qualité des relations entre superviseurs et employés et aussi, comme nous le verrons plus loin, préparer une relève bilingue pour les postes de direction.

Dans la même veine, il importe aussi de revoir l'identification des exigences linguistiques des postes de cadres intermédiaires et de supervision dans les régions unilingues en raison de la prolifération des initiatives horizontales impliquant les régions bilingues (administration centrale) et les régions unilingues. Des compétences linguistiques plus élevées de certains postes clés dans les régions unilingues devraient favoriser l'établissement de collaborations de travail bilingues dans le cadre d'initiatives ou projets interrégionaux.

Prime au bilinguisme

La prime au bilinguisme a été introduite en 1977 en vue de reconnaître les aptitudes et les efforts des employés qui occupent des postes désignés bilingues. À l'heure actuelle, la prime de 800 \$ est attribuée aux employés qui réussissent les tests de compétences linguistiques sans égard à l'utilisation réelle de l'autre langue en milieu de travail. Le montant attribué et l'administration de la prime ne permettent plus d'atteindre l'objectif initialement recherché. Il faut reconnaître que pour certains, la prime au bilinguisme est un symbole de l'importance du bilinguisme alors que pour d'autres elle constitue une source d'irritants. Malgré les avis partagés sur cette

⁵ *ibid.*

⁶ *ibid.*

⁷ Commission de la fonction publique du Canada, *Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique*, 2002.

question, il s'avère souhaitable d'effectuer un réexamen de l'efficacité de la prime dans le cadre de la révision du programme des langues officielles et de la modernisation des ressources humaines. Il est clair que la question de la prime au bilinguisme ne pourra être réglée unilatéralement puisqu'elle doit faire l'objet de négociations entre le gouvernement et les syndicats. Une piste de solution qui demeure à être explorée, particulièrement par les syndicats, consisterait à rediriger les sommes allouées à la prime au niveau de la formation et du perfectionnement linguistique des employés en créant des comptes d'apprentissage destinés à cette fin.

Dotation des postes bilingues

Selon le rapport annuel de la Commission de la fonction publique, les postes bilingues dotés de façon impérative⁸ représentaient 36 p. cent du total des nominations externes et internes au sein de la fonction publique alors que les postes bilingues dotés de façon non impérative s'élevaient à 7 p. cent.⁹ Au 31 mars 2001, 97 p. cent des personnes embauchées pour combler des postes bilingues répondaient au profil linguistique de leur poste.¹⁰ Si la fonction publique est en mesure d'avoir recours à une masse critique de candidats bilingues pour combler les postes, nous pouvons nous interroger sur la pertinence de maintenir la dotation bilingue non impérative.

La dotation des postes bilingues non impératifs entraîne aussi certains effets non désirés. Les employés qui occupent des postes désignés bilingues non impératifs ne sont pas suffisamment incités à satisfaire aux exigences linguistiques. Ceci a pour conséquence de détériorer la capacité linguistique des titulaires de postes bilingues non impératifs et fait aussi en sorte que le profil linguistique des postes bilingues ne reflète pas toujours les besoins réels liés aux fonctions à accomplir dans la

- Il est nécessaire de maintenir l'engagement du gouvernement visant l'atteinte des exigences linguistiques pour tous les titulaires de postes de direction.
- Il est nécessaire d'investir davantage dans la formation linguistique des cadres intermédiaires oeuvrant dans les régions bilingues et d'augmenter le profil linguistique de ces derniers au niveau CBC lorsque les fonctions du poste le justifient.
- Il est nécessaire de 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 collaborations de travail bilingues lors d'initiatives horizontales entre les régions unilingues et bilingues.
- Il est souhaitable pour le gouvernement et les syndicats de 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 d'examiner la possibilité de réinjecter les montants de la prime dans la formation et le perfectionnement des employés.

⁸ Pour les postes bilingues dotés de façon impérative, les candidats bilingues doivent répondre aux exigences linguistiques avant de postuler.

⁹ Commission de la fonction publique du Canada, Rapport annuel, 2000-2001.

¹⁰ *ibid.*



langue seconde. Les employés qui ne satisfont pas aux exigences linguistiques de leur poste ou qui n'utilisent pas ou ne maintiennent pas leurs connaissances linguistiques acquises aux frais de l'État ne subissent aucune conséquence importante. La dotation des postes bilingues non impératifs devrait être découragée ou se faire de façon plus stricte puisqu'elle ne favorise pas l'atteinte des compétences linguistiques des titulaires. La formation linguistique et l'atteinte du profil linguistique devraient s'effectuer en amont plutôt qu'en aval comme c'est le cas pour les nominations impératives. Ces mesures permettraient de valoriser les compétences linguistiques et de ne pas en faire strictement une exigence liée au poste. Des clarifications pourraient être apportées à la politique de dotation des postes bilingues pour préciser les modalités d'attribution des exigences linguistiques pour les postes à pourvoir. Les exemptions à l'atteinte du profil linguistique par le titulaire d'un poste bilingue devraient également nécessiter l'approbation exclusive des administrateurs généraux.

Il reste à voir en quoi l'adoption de la nouvelle *Loi sur la modernisation de la fonction publique* viendra affecter le programme des langues officielles. Selon toute indication, la nouvelle Loi conserverait le pouvoir des administrateurs généraux de déterminer les exigences en matière de langues officielles (dans le cadre des qualités requises) et le pouvoir de la Commission de la fonction publique d'évaluer les aptitudes au regard des langues officielles (entre autres qualités). Nous pouvons toutefois anticiper que le nouveau cadre législatif créera un environnement où la gestion des ressources humaines sera davantage dévolue aux gestionnaires intermédiaires. En conséquence, ces derniers devront assumer un rôle accru au niveau de la dotation des postes bilingues et du développement de la capacité linguistique des employés. Les langues officielles devront être élevées au sein des priorités des cadres intermédiaires pour maintenir un milieu de travail propice au bilinguisme et pour assurer la qualité des services au public dans les deux langues officielles.

- Il est nécessaire de 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 poste désigné bilingue devraient nécessiter l'approbation des administrateurs généraux.
- Il est nécessaire d'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.



Disponibilité d'une main-d'œuvre bilingue : recrutement, développement de la carrière et maintien en poste

Nous savons que près de la moitié des effectifs de la fonction publique deviendra admissible à la retraite d'ici 2010. Dans cette conjoncture, la course aux talents et le maintien en poste posent un défi de taille pour la fonction publique. Nous proposons d'examiner l'incidence des langues officielles sur les pratiques de recrutement, le développement de la carrière et sur le maintien en poste.

Recrutement

À l'heure actuelle, le quart des Canadiens qui accèdent au marché du travail sont bilingues. Le dernier recensement indique un fléchissement du bilinguisme entre 1996 et 2001 parmi les jeunes anglophones vivant à l'extérieur du Québec.¹¹ Malgré cette perte de terrain du bilinguisme, les investissements et les mesures prévues dans le Plan d'action pour les langues officielles au chapitre de l'éducation devraient permettre de rectifier la situation et de doubler le nombre de jeunes Canadiens bilingues âgés entre 15 et 19 ans d'ici 2013. En ce sens, la fonction publique pourra compter vraisemblablement sur un important bassin de recrues bilingues à plus long terme. Une des avenues pouvant permettre un renforcement de la capacité linguistique de la fonction publique consiste à miser sur le recrutement des candidats et candidates bilingues pour doter les postes désignés bilingues. À priori, cette mesure pourrait avoir des conséquences favorables sur l'intégration des nouveaux employés et entraîner une réduction appréciable des coûts de formation linguistique en début de carrière.

L'apprentissage de l'autre langue officielle semble exercer un pouvoir d'attraction au sein des diplômés universitaires anglophones. Une étude sur le recrutement des diplômés pour la fonction publique révèle que les deuxième et troisième facteurs motivant le choix de carrière des étudiants anglophones était la possibilité d'apprendre une autre langue et la capacité de travailler dans sa langue maternelle.¹² Ces indices sur les « langues » ne sont pas ressortis chez les diplômés francophones interrogés. Les stratégies de recrutement devraient mettre l'accent sur les avantages du bilinguisme pour attirer les recrues potentielles au sein de la fonction publique fédérale. Les recrues éventuelles qui sont anglophones et francophones unilingues doivent avoir l'assurance qu'elles recevront tout le soutien nécessaire pour devenir bilingues. Les fonctionnaires qui ne se sentent pas à l'aise de travailler dans leur première langue officielle sont les plus susceptibles de quitter, tout comme les membres des minorités visibles qui estiment qu'ils ne sont pas les bienvenus ni valorisés.

Dans un sondage auprès des membres des minorités visibles récemment embauchés, 68 p. cent ont affirmé que l'anglais est leur première langue ce qui est un profil comparable aux nouveaux employés qui n'appartiennent pas à une minorité visible. Environ 19 p. cent ont indiqué parler une autre langue que le

¹¹ Statistique Canada, Recensement de 2001.

¹² Commission de la fonction publique du Canada, *Relever le défi : Recruter la prochaine génération de diplômés universitaires pour la fonction publique*, 1997.

français ou l'anglais et 12 p. cent ont affirmé avoir le français comme première langue.¹³ Le profil linguistique des nouveaux employés des groupes de minorités visibles aura des implications au niveau de la formation linguistique. Celle-ci devra être adaptée plus particulièrement aux besoins des membres de minorités visibles dont la langue première est autre que le français et l'anglais.

Développement de la carrière et maintien en poste

La formation linguistique est un problème important en matière de développement de la carrière des cadres intermédiaires, surtout anglophones, et les membres des minorités visibles.

Cadres intermédiaires

Un récent sondage administré auprès des catégories EX, EX moins 1 et 2, indique que 51 p. cent des répondants ont affirmé vouloir mieux posséder l'autre langue et que 36 p. cent croient que leur compétence linguistique actuelle constitue un obstacle à leur avancement.¹⁴ La question de la formation et des compétences linguistiques s'illustre comme un des plus grands besoins en perfectionnement pour les gestionnaires intermédiaires. La difficulté de satisfaire aux exigences linguistiques du poste est l'une des raisons pour lesquelles 30 p. cent des répondants ne cherchent pas à obtenir un poste de direction. Devant le défi d'assurer une relève pour les postes de direction, il s'avère d'autant plus important d'investir dans la formation linguistique des cadres intermédiaires. Les sources d'insatisfaction face à l'avancement de la carrière peuvent aussi créer des effets non désirables sur la rétention des cadres intermédiaires au sein de la fonction publique.

- Les stratégies de recrutement devraient mettre un accent particulier sur les recrues bilingues pour doter les postes bilingues.
- Les stratégies de recrutement devraient 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.
- Il est nécessaire de répondre aux besoins 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.
- Il est nécessaire de 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 pour favoriser le maintien en poste.

¹³ Commission de la fonction publique du Canada, *Membres des minorités visibles récemment embauchés : Expérience de recrutement, satisfaction au travail et plans de carrière*, 2002.

¹⁴ Commission de la fonction publique du Canada, *Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique*, 2002.

Minorités visibles

La connaissance de la deuxième langue officielle constitue la préoccupation la plus importante au niveau du perfectionnement professionnel des membres de minorités visibles. Environ 65 p. cent des membres de ce groupe ont affirmé avoir besoin de formation linguistique et 42 p. cent ont affirmé que leur profil linguistique avait entravé leur avancement de carrière.¹⁵ L'apprentissage de la deuxième langue officielle ne devrait pas constituer un obstacle d'intégration supplémentaire des membres des minorités visibles au sein de la fonction publique. La difficulté d'accès à la formation linguistique constitue un facteur qui peut exacerber les problèmes de rétention des membres des minorités visibles au sein de la fonction publique. En conséquence, la fonction publique doit porter une attention sérieuse à ce problème et s'engager à investir les ressources appropriées pour répondre aux besoins de ce groupe particulièrement à risque.

Une fonction publique qui investit dans son développement : formation et évaluation linguistique

La formation linguistique demeure un moyen important pour s'assurer que les fonctionnaires atteignent les compétences linguistiques de leur poste. En reconnaissant le bilinguisme comme compétence de base, la formation linguistique doit être considérée comme un élément essentiel des plans d'apprentissage et de développement de la carrière. Il faut donner le signal aux employés, particulièrement ceux qui sont ambitieux, que leur carrière est affectée par leur capacité linguistique mais aussi que la fonction publique fournira la formation et les outils pour leur permettre d'apprendre la deuxième langue officielle. Un compte d'apprentissage dans lequel l'employeur cotise pourrait être créé pour récompenser ou développer les employés prometteurs et aspirant à des postes de direction.

Un des problèmes fréquemment soulevés par la Table ronde est le maintien des compétences linguistiques et la mise en pratique de celles-ci en milieu de travail. Un accent particulier doit porter sur des mesures de suivi à la formation linguistique de façon à maintenir les compétences linguistiques acquises. L'utilisation d'une deuxième langue officielle exige un effort supplémentaire de la part des gestionnaires et des employés. Il ne s'agit pas d'une simple perception mais bien d'un effort additionnel réel. Des investissements seraient requis pour développer des outils pédagogiques et des programmes de formation flexibles et adaptés au style d'apprentissage des employés. L'apprentissage en ligne constitue un moyen de perfectionnement qui peut aider, entre autres, au maintien de la compréhension écrite et de l'expression écrite dans l'autre langue. Il demeure toutefois que le principal défi des employés repose sur le maintien de la capacité au niveau de l'autre langue parlée.

Une autre mesure de suivi visant plus spécifiquement l'utilisation de l'autre langue consiste à augmenter la fréquence de l'évaluation linguistique administrée par la Commission de la fonction publique. L'évaluation des compétences linguistiques au niveau de la compréhension écrite et de l'expression écrite pourrait être maintenue à tous les cinq ans tel que prévu actuellement. Par contre, le test d'interaction orale serait obligatoire à tous les deux ou trois ans ce qui pourrait avoir pour effet de motiver les employés à maintenir de façon plus

¹⁵ ibid.

assidue leurs compétences de l'autre langue parlée et permettre une meilleure reconnaissance des progrès réalisés par les individus. Il serait aussi opportun d'éliminer les exemptions d'évaluation linguistique pour le test d'interaction orale dont peuvent actuellement bénéficier certains employés. Les exemptions d'évaluation linguistique n'incitent pas les employés à maintenir leurs acquis linguistiques.

La nécessité d'effectuer un ancrage des compétences linguistiques dès le début de la carrière est ressortie comme une des avenues les plus prometteuses au renforcement de la capacité linguistique des effectifs de la fonction publique. L'intégration des compétences linguistiques en amont favoriserait la mise en pratique des deux langues officielles en milieu de travail. L'incidence de la formation linguistique sur les opérations est plus faible en début de carrière. Les nouvelles recrues se verront disposées à s'investir dans la formation linguistique en début de carrière dans la mesure où la fonction publique les incitera fortement à le faire et qu'elle leur fournira toutes les ressources nécessaires. Les jeunes recrues étant plus mobiles, la formation linguistique pourrait être assortie d'une immersion dans la deuxième langue pour une durée déterminée (par exemple deux ans) dès l'entrée en fonction ou par l'entremise d'affectations dans d'autres régions du Canada. Le programme de Stagiaires en gestion destiné aux nouvelles recrues constitue un modèle à suivre. Ce programme exige des candidats unilingues de devenir bilingues avant l'entrée en fonction et offre des possibilités d'affectation partout au Canada.

Les efforts liés à la diversité au sein de la fonction publique auront des implications sur la formation linguistique des membres des minorités visibles. L'accent devra porter sur les besoins pédagogiques de ces derniers notamment ceux dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais. Les barrières psychologiques à l'apprentissage de l'autre langue sont réelles pour certains membres des minorités visibles en raison de la diversité de l'héritage culturel et des expériences. Le développement de stratégies d'apprentissage adaptées s'impose pour ces derniers.

- Il est nécessaire de considérer la formation linguistique comme un élément essentiel des plans d'apprentissage et de développement de la carrière et de donner un signal aux employés que leur carrière sera affectée par leurs compétences linguistiques.
- Il est nécessaire d'investir les ressources appropriées pour permettre un ancrage des compétences linguistiques en début de carrière et de mettre sur pied un programme de formation linguistique pour les nouvelles recrues comportant une affectation ou une immersion dans la deuxième langue.
- Il est nécessaire d'investir dans des mesures de suivi 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).
- Il est nécessaire d'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.
- Il est nécessaire de 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.



Usage des langues officielles en milieu de travail

Réalité de l'asymétrie linguistique et satisfaction des employés

Réalité de l'asymétrie linguistique

Les résultats d'une récente étude sur les attitudes face à l'utilisation des deux langues officielles dans la fonction publique¹⁶ viennent confirmer l'asymétrie linguistique existante au sein de la fonction publique. L'étude démontre qu'une plus grande proportion de francophones (85 p. cent) affirment connaître l'anglais comparativement aux anglophones affirmant connaître le français (32 p. cent). Les anglophones bilingues qui travaillent dans les régions bilingues passent 14 p. cent de leur temps à parler le français. Les francophones bilingues dans les régions bilingues passent 43 p. cent de leur temps à parler l'anglais. Une grande proportion de la documentation de travail circule en anglais seulement. Les répondants estiment que 62 p. cent des documents de travail qu'ils reçoivent sont en anglais, 11 p. cent en français et 27 p. cent dans les deux langues. Il y aurait 22 p. cent de la documentation reçue dans les régions unilingues francophones qui est disponible uniquement en anglais. Les fonctionnaires bilingues produisent 30 p. cent de leurs documents en français et 70 p. cent en anglais. Même dans les régions unilingues francophones du Québec, 32 p. cent des documents de travail sont préparés en anglais.

Face à ces résultats, la Table ronde a souligné la pratique répandue d'avoir recours à des services de consultations qui sont presque exclusivement effectués dans la langue anglaise. Certains efforts s'imposent à ce niveau pour favoriser une utilisation plus équitable du français, particulièrement dans la préparation des documents de travail et les entrevues. Une mesure pratique et réaliste consiste à resserrer les normes contractuelles pour les services professionnels afin de garantir que les travaux des consultants peuvent s'effectuer dans les deux langues officielles.

Satisfaction des employés

Le dernier sondage auprès des employés de la fonction publique¹⁷ incluait pour une première fois six questions touchant les langues officielles en milieu de travail. Les questions touchaient notamment les outils et le matériel de travail, la formation disponible, l'avancement de la carrière, la rédaction de documents, les communications avec le superviseur, les communications lors des réunions.

Nous proposons en premier lieu d'examiner les résultats du sondage selon les exigences linguistiques du poste occupé par l'employé. Un nombre appréciable d'employés occupant un poste désigné bilingue affiche une insatisfaction à l'égard des communications écrites et de la langue parlée lors des réunions d'équipe. Environ un employé bilingue sur cinq affirme ne pas se sentir libre de rédiger dans sa propre langue et 17 p. cent en ce

¹⁶ Groupe CF inc. (NFO), Attitudes face à l'utilisation des deux langues officielles dans la fonction publique du Canada, étude préparée pour le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, août 2002.

¹⁷ Conseil du Trésor du Canada, Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, 2002.

qui concerne l'utilisation de sa langue dans les réunions. Si la langue de travail demeure, règle générale, l'anglais, il est permis de croire que la source d'insatisfaction relevée dans le sondage proviendrait principalement des employés bilingues francophones.

Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002
Selon l'exigence linguistique du poste (employés bilingues)

<i>Questions du sondage</i>	<i>Réponse</i>	<i>Bilingue</i>
3. Lorsque je rédige des documents, y compris les courriels, je me sens libre de le faire dans la langue officielle de mon choix	Plutôt en désaccord/ En désaccord total	21 p. cent
23. Lorsque je communique avec mon (ma) superviseur (e) immédiat (e), je me sens libre de le faire dans la langue officielle de mon choix.	Plutôt en désaccord/ En désaccord total	12 p. cent
38. Durant les réunions de mon unité de travail, je me sens libre d'utiliser la langue officielle de mon choix.	Plutôt en désaccord/ En désaccord total	17 p. cent

Source : Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002

En ce qui a trait aux résultats du sondage selon la région de travail, l'insatisfaction des employés face à la langue de travail est nettement plus élevée au sein de la RCN. Les plus hauts taux d'insatisfaction concernent la rédaction des documents dans la langue de son choix avec 18 p. cent pour la RCN et 16 p. cent pour les régions bilingues du Québec. Ces résultats reflètent la persistance du problème au niveau des communications écrites. Quant aux communications orales lors des réunions, 15 p. cent des répondants de la RCN ont affirmé ne pas se sentir libres d'utiliser la langue de leur choix contre 11 p. cent dans les régions désignées bilingues de l'Ontario.

Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002
Selon la région de travail (employés bilingues)

Questions du sondage	Réponse	RCN	Québec (régions bilingues)	Ontario (régions bilingues)	Autres régions bilingues
3. Lorsque je rédige des documents, y compris les courriels, je me sens libre de le faire dans la langue officielle de mon choix.	Plutôt en désaccord/ En désaccord total	18 p. cent	16 p. cent	9 p. cent	7 p. cent
23. Lorsque je communique avec mon (ma) superviseur (e) immédiat (e), je me sens libre de le faire dans la langue officielle de mon choix.	Plutôt en désaccord/ En désaccord total	10 p. cent	3 p. cent	8 p. cent	4 p. cent
38. Durant les réunions de mon unité de travail, je me sens libre d'utiliser la langue officielle de mon choix.	Plutôt en désaccord/ En désaccord total	15 p. cent	6 p. cent	11 p. cent	5 p. cent

Source : Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002

Bien que le sondage affiche des résultats positifs à l'égard des communications hiérarchiques, il existe toujours une insatisfaction appréciable au sein des employés. Les plus hauts taux d'insatisfaction au niveau des communications hiérarchiques sont présents au sein des employés bilingues (12 p. cent) et des employés de la RCN (10 p. cent). Ces résultats indiquent que des efforts supplémentaires sont encore requis de la part des gestionnaires pour respecter pleinement le droit des employés à une supervision dans la langue de leur choix dans la RCN et les régions désignées bilingues. La haute direction et les superviseurs ont un rôle important à jouer dans la mise en œuvre quotidienne de la politique. Ils doivent prêcher par l'exemple dans les communications avec les employés et lors de la tenue des réunions pour favoriser un usage réel des deux langues officielles en milieu de travail.



En somme, nous pouvons conclure qu'il persiste une sous-utilisation du français au sein de la fonction publique et qu'un degré d'insatisfaction appréciable existe au niveau des communications orales, écrites et hiérarchiques. Il reste donc encore du travail à faire pour créer et maintenir un milieu de travail propice à un usage véritable de deux langues officielles. Bien que le bilinguisme au travail exige la collaboration de tous les employés, les francophones oeuvrant dans les régions désignées bilingues, où la langue anglaise est dominante, ont un rôle important à jouer pour valoriser l'utilisation du français. Avec l'appui de leur gestionnaire, les francophones doivent se prévaloir de leur droit de s'exprimer dans la langue de leur choix. En choisissant l'anglais, les francophones accentuent le déséquilibre entre les deux langues officielles et n'encouragent ni le maintien ni l'amélioration de la langue française dans le milieu de travail.

- 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.
- 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.
- Sur le plan pratique, les règles contractuelles pour les services professionnels devraient être resserrées afin de garantir que les travaux des consultants peuvent s'effectuer dans les deux langues officielles.
- Les bonnes pratiques et les outils d'appui existants pour la langue de travail doivent être utilisés et mis à l'essai pour favoriser l'utilisation effective des deux langues officielles en milieu de travail.

Attitudes face à la langue de travail

L'étude sur les attitudes envers les langues officielles au sein de la fonction publique¹⁸ révèle que plus de 80 p. cent des fonctionnaires sont relativement satisfaits de la façon dont les politiques en matière de langues officielles influent sur leur situation personnelle. La majeure partie des employés est disposée à faire des efforts pour encourager le bilinguisme au sein de la fonction publique. Il semble cependant persister une méconnaissance importante de la part des fonctionnaires au sujet des politiques linguistiques spécifiques définies dans la *Loi sur les langues officielles*, particulièrement au niveau de la langue de travail. Il s'impose ainsi un besoin important de communiquer de façon plus efficace la lettre et surtout l'esprit de la *Loi sur les langues officielles* pour dissiper toute ambiguïté et intérioriser les buts de la politique auprès des employés.

¹⁸ Groupe CF inc. (NFO), Attitudes face à l'utilisation des deux langues officielles dans la fonction publique du Canada, étude préparée pour le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, août 2002.



Pour mieux comprendre les opinions et les attitudes des fonctionnaires face à la politique des langues officielles, les données de l'étude ont été réparties en sept groupes distincts. Près de 47 p. cent des répondants tombent dans trois groupes qui manifestent une attitude positive face aux langues officielles et qui accueilleraient favorablement des initiatives gouvernementales dans le domaine. Un quatrième groupe représentant environ 12 p. cent des répondants accueillerait aussi favorablement une intervention gouvernementale mais ce groupe manifeste de hautes attentes à cet égard. Ce groupe est principalement composé de francophones en milieu minoritaire. Environ 17 p. cent des répondants appartenant surtout à une majorité linguistique travaillant dans les régions croient que la situation est satisfaisante et que rien ne doit être fait. Les deux groupes les moins en faveur du bilinguisme se composent principalement d'hommes plus âgés de l'Ouest canadien (10,7 p. cent) et de francophones du Québec (13,7 p. cent). Ces résultats démontrent la nécessité de prendre en compte les sources de résistance possibles et d'adapter les mesures de sensibilisation de façon à influencer plus efficacement les attitudes et comportements.

En définitive, le comportement linguistique est enraciné dans les perceptions et les attitudes envers les langues officielles et est aussi déterminé par les expériences personnelles. Il s'avère ainsi extrêmement important d'agir sur les attitudes et les perceptions des employés en vue de créer une culture qui soutienne les langues officielles. Le défi consiste à créer une culture où les langues officielles ne sont pas perçues comme un fardeau pour les gestionnaires et les employés mais plutôt comme une partie intégrante et positive d'un milieu de travail basé sur les valeurs fondamentales de respect et d'inclusion.

- Il est nécessaire pour les administrateurs généraux de tirer avantage de l'appui favorable des fonctionnaires à l'égard du bilinguisme pour relancer les efforts au niveau de la langue de travail.
- Il est nécessaire de faire valoir les droits et obligations des employés et des gestionnaires en matière de langue de travail et de corriger les perceptions erronées au sujet de la portée des exigences de la politique des langues officielles.
- Il est nécessaire de 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.

Miser sur la culture organisationnelle

Notre examen a permis en premier lieu d'identifier un ensemble de mesures pouvant aider à renforcer la capacité linguistique de la fonction publique, qui par surcroît, devrait améliorer l'usage des deux langues officielles en milieu de travail. L'amélioration de la capacité linguistique des effectifs de la fonction publique sera largement tributaire des réformes administratives et des ressources qui seront dévolues au programme des langues officielles.

En revanche, la Table ronde a conclu qu'il était à la portée de chaque organisation d'agir vigoureusement sur l'usage des deux langues officielles en milieu de travail. De nombreux éléments relevés dans notre examen de la langue de travail démontrent le besoin d'amorcer un changement de culture axé sur les valeurs fondamentales de respect et d'inclusion. Il est clair que le français demeure sous-utilisé et qu'il persiste une méconnaissance au sujet de la portée et des exigences de la politique sur les langues officielles particulièrement en ce qui a trait à la langue de travail. En vue de remettre la langue de travail au cœur des priorités, il sera crucial d'agir sur les attitudes et perceptions qui façonnent le comportement linguistique des employés.

En clair, le changement de culture proposé s'illustre comme une condition *sine qua non* pour redonner un dynamisme au bilinguisme en milieu de travail. Comme nous le verrons dans les prochaines parties, cette entreprise nécessitera le leadership des administrateurs généraux, l'appui des champions des langues officielles et le développement d'une stratégie d'intervention adaptée aux besoins des ministères et organismes.

L'importance du leadership des administrateurs généraux

Le leadership des administrateurs généraux est un des facteurs déterminants qui permettra d'amorcer un renouveau des langues officielles au travail. Les administrateurs généraux doivent reconnaître le retard accusé à ce niveau et réaffirmer la nécessité pour leur organisation d'incarner la valeur fondamentale que représente la dualité linguistique. Ils doivent exprimer explicitement la nécessité que des actions soient entreprises pour introduire un renouveau et éveiller l'environnement à la pertinence du changement. Ils doivent attribuer les



ressources appropriées qui permettront de mettre en oeuvre le changement et désigner un agent de changement qui saura donner une visibilité aux démarches mises de l'avant.

Les champions des langues officielles comme agents de changement

Les champions des langues officielles doivent jouer un rôle prédominant pour faire progresser le dossier des langues officielles au sein de leur organisation. Leur appui sera essentiel pour relancer le dynamisme au niveau de la langue de travail. Ils stimuleront le leadership au sein de la direction de leur organisation et assureront le rayonnement des langues officielles. Ils devraient être mandatés par les administrateurs généraux pour articuler une stratégie d'intervention portant sur la langue de travail et déterminer les composantes et les ressources nécessaires à l'entreprise du changement.

Une stratégie d'intervention pour dynamiser la langue de travail

Diagnostic de la langue de travail

Avant de pouvoir élaborer une stratégie d'intervention, les ministères et organismes doivent établir un diagnostic qui permettra de faire état de la langue de travail au sein de leur organisation. Le diagnostic doit être compris comme étant les activités qui visent à fournir une vision claire de la situation insatisfaisante de manière à ce qu'on puisse l'aborder de façon lucide et réaliste. Les activités du diagnostic gravitent autour de trois dimensions : 1) la collecte et l'analyse de données sur la situation 2) l'analyse des données et 3) la mise en relief des éléments les plus significatifs. Un diagnostic complet devrait normalement posséder les caractéristiques suivantes :

- Définir la situation insatisfaisante;
- Constater et expliquer les écarts entre la situation insatisfaisante et la situation désirée;
- Tenir compte des liens et des impacts réciproques entre l'organisation et l'environnement;
- Établir la perméabilité de l'organisation au changement;
- Évaluer les infrastructures et les ressources disponibles dans l'organisation; et
- Considérer la conjoncture générale.

La définition des objectifs, des stratégies, des moyens d'action et des ressources nécessaires pour dynamiser la langue de travail seront normalement déterminés en fonction des différents éléments qui auront été mis en relief lors du diagnostic.



Principes directeurs d'une stratégie

La stratégie d'intervention à élaborer pour la langue de travail doit s'intégrer au cadre de gestion du programme des langues officielles qui est actuellement en place au sein de chacun des ministères et organismes. S'appuyant sur le diagnostic, l'élaboration de la stratégie d'intervention consiste à : 1) choisir entre plusieurs moyens qui apparaissent être les plus efficaces en regard de l'objectif poursuivi et du contexte particulier de l'organisation et 2) aménager ces moyens entre eux de façon à ce qu'ils produisent l'effet recherché. Nous proposons quelques principes directeurs qui pourront orienter les ministères et les agences dans l'élaboration de leur stratégie visant à favoriser l'usage des deux langues officielles en milieu de travail. Ces principes directeurs sont tirés de bonnes pratiques ou d'initiatives en cours au sein d'autres ministères et qui sont présentées à l'annexe 1. Ces initiatives contiennent des éléments fondamentaux qui, selon la Table ronde, devraient faire partie intégrante de la stratégie à adopter par les ministères et organismes.

Établir un cadre de responsabilisation

Le programme des langues officielles au sein des ministères et organismes devrait reposer sur une structure et un processus de gestion où tous les gestionnaires de l'organisation sont imputables du rendement de leur secteur de responsabilité en matière de langue de travail. Les gestionnaires sont tenus de prendre des engagements clés à cet égard et sont évalués annuellement en fonction d'indicateurs de rendement axés sur les résultats et du degré de satisfaction des employés de leur secteur de responsabilité. Le cadre de responsabilisation permet de favoriser un engagement de la direction et des gestionnaires et d'assurer un leadership à tous les échelons.

Engager les employés à tous les niveaux

Les employés doivent être partie prenante du processus de gestion du programme des langues officielles de leur ministère. Pour susciter leur engagement, les employés doivent pouvoir participer à l'élaboration de mesures visant à promouvoir et améliorer l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail. L'engagement des employés sera sollicité notamment par le biais de consultations, d'échanges de pratiques exemplaires, de réseaux et de sondages d'opinion. Les employés doivent avoir la possibilité de signaler des problèmes ou des préoccupations sur la langue de travail en tout temps auprès du superviseur ou d'une autre instance.

Évaluer le rendement

L'évaluation du rendement est liée à la notion d'imputabilité des gestionnaires mais aussi à celle de l'amélioration continue d'un milieu de travail propice à l'usage des deux langues officielles. Des instruments d'évaluation devraient inclure des indicateurs de rendement portant sur la langue de travail (i.e. communications verbales et écrites, instruments de travail, supervision, formation et perfectionnement et réunions). Les mécanismes de rétroaction et les sondages d'opinion auprès des employés permettent de prendre connaissance des préoccupations que peuvent soulever les employés et le cas échéant, de prendre les engagements nécessaires pour améliorer la situation.

Sensibiliser les employés et les gestionnaires

Des sessions de sensibilisation, axées sur une approche dialogique, doivent être offertes dans le but de faire valoir les droits et obligations des employés et des gestionnaires en matière de langue de travail. Les sessions de sensibilisation devraient permettre de corriger les perceptions erronées au sujet de la portée des exigences de la politique des langues officielles. Elles devraient également créer un espace d'échange entre les participants qui mette en lumière l'importance du respect mutuel et des valeurs entourant la langue de travail. Les employés et les gestionnaires doivent prendre conscience qu'ils incarnent la *Loi sur les langues officielles* et ses politiques et que leur comportement a un impact direct sur la création d'un milieu de travail propice à l'utilisation des deux langues officielles. Les discussions devraient toucher l'ensemble des éléments entourant la langue de travail soit les communications verbales et écrites (à l'interne et entre les régions), les réunions bilingues, la supervision, la formation, le maintien des compétences de la langue seconde, etc.

La méthode dialogique

La méthode dialogique peut s'avérer une avenue intéressante pour favoriser une compréhension réciproque entre les individus et pour créer un environnement d'échange axé sur le respect et les valeurs. Cette méthode propose un dialogue permettant aux participants d'explorer les présuppositions, les idées, les croyances et les émotions individuelles et collectives qui contrôlent subtilement leurs interactions. Selon l'auteur Isaac, le dialogue est une « exploration partagée, une manière de penser et de réfléchir ensemble. Ce n'est pas quelque chose que vous faites à une autre personne. C'est quelque chose que vous faites avec les gens... Le dialogue est une expérience vive d'exploration à l'intérieur des gens et entre elles ». Le dialogue consiste à écouter sans résistance et permet de relier les personnes aux expériences. En somme, l'approche dialogique est toute désignée dans le cadre des sessions de sensibilisation ou des échanges d'équipe portant sur la langue de travail.

Appui pour l'innovation en matière de langues officielles

Le Plan d'action sur les langues officielles dévoilé en mars 2003 prévoit une allocation de 14 millions de dollars qui sera destinée à appuyer les ministères et les organismes dans la mise en œuvre d'activités ciblées favorisant une meilleure gestion des langues officielles, un changement de culture organisationnelle, de nouvelles méthodes de prestation de services et l'apprentissage linguistique en milieu de travail.

Les ministères et organismes ont ainsi avantage à recourir aux deux fonds qui seront établis soit le Fonds d'innovation en matière de langues officielles et le Fonds régional pour les partenariats. Le Fonds d'innovation en matière de langues officielles opérera sur une base de partage des coûts entre le Conseil du Trésor et les institutions fédérales pour des initiatives visant l'amélioration de la gestion du programme des langues officielles (prestation des services et langue de travail) et le changement culturel. Les promoteurs des initiatives



devront démontrer leur sérieux dans la définition des objectifs et la mesure des résultats, le processus d'évaluation des projets étant appelé à être rigoureux. Le Fonds régional pour les partenariats devrait permettre aux bureaux régionaux des ministères de collaborer pour appuyer des projets qui répondent aux besoins locaux quant à la prestation des services, la participation équitable des francophones et des anglophones ou la langue de travail dans les régions désignées bilingues. Les exigences de base impliqueront une évaluation des projets et un partage des pratiques exemplaires pour disséminer les réussites à travers les institutions fédérales.



CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Dans le présent document, nous avons examiné le contexte passé en vue de rendre compte des progrès réalisés au chapitre des langues officielles au cours des trois dernières décennies. Le bilan démontre que la *Loi sur les langues officielles* de 1969 et les révisions qui lui ont été apportées en 1988 ont été déterminantes pour la reconnaissance des droits linguistiques et pour l'appui favorable au bilinguisme au sein de la population canadienne et des institutions fédérales. Malgré des avancées considérables, nous avons pu constater un certain effritement du programme des langues officielles au sein des institutions fédérales au cours de la dernière décennie. La langue de travail accuse des retards plus importants si on la compare à la langue de service au public. Il persiste toujours des problèmes sérieux qui entravent l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail, particulièrement celle du français.

La Table ronde a également porté une attention au contexte actuel et émergent en vue de mieux cerner les enjeux entourant la langue de travail et d'identifier des pistes de solution possibles. Pour les fins d'analyse, deux dimensions interagissant de façon dynamique ont été retenues : la capacité linguistique des effectifs de la fonction publique et l'usage des langues officielles en milieu de travail. Les résultats de l'analyse ont débouché sur un ensemble de recommandations qui sont présentées ci-après.

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 pour 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 la carrière et de 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

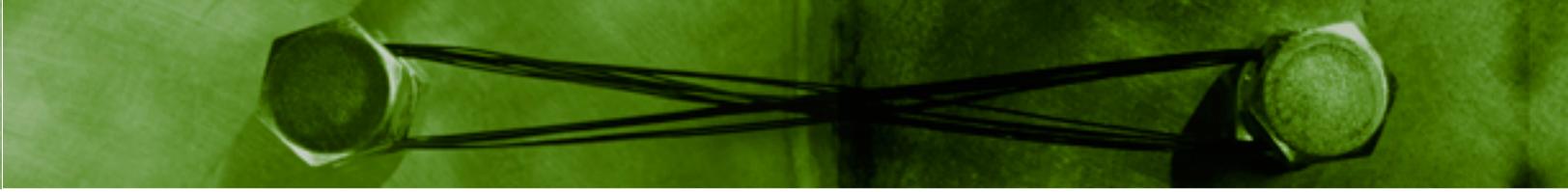
- 18) La haute direction et les gestionnaires doivent être des modèles vivants du bilinguisme au travail dans le cadre des communications hiérarchiques et lors des réunions de travail.
- 19) Les francophones ont un rôle important à jouer pour valoriser l'usage du français et ils doivent, avec l'appui 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 peuvent 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 organismes doivent faire valoir les droits et 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 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.

Les recommandations portant sur la capacité linguistique des effectifs de la fonction publique ont été proposées par la Table ronde en vue d'enrichir le débat entourant le choix des mesures et des ressources à mettre en œuvre pour assurer son renforcement. Les efforts consentis au renforcement de la capacité linguistique devront cependant s'accompagner de mesures permettant de créer un environnement de travail favorable à l'usage des deux langues officielles. Le corpus des recommandations portant sur l'usage des langues officielles a fait ressortir toute l'importance d'amorcer un changement de culture axé sur les valeurs fondamentales de respect et d'inclusion, et d'agir sur les attitudes et les perceptions qui façonnent le comportement linguistique des employés.

La Table ronde a abordé plus spécifiquement la question du changement de culture pour la langue de travail en proposant les jalons d'une approche au changement pour les ministères et organismes. Le leadership des administrateurs généraux et des champions des langues officielles comme agents de changement sera essentiel pour initier un nouveau dynamisme au niveau de la langue de travail. Les ministères et organismes devront établir un diagnostic organisationnel qui mettra en relief les objectifs, les moyens d'action et les ressources nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'intervention adaptée pour la langue de travail. La stratégie d'intervention devrait tenir compte des principes directeurs suivants : l'établissement d'un cadre de responsabilisation, l'engagement des employés à tous les niveaux, l'évaluation systématique du rendement et la sensibilisation des gestionnaires et des employés. Les ministères et organismes auront avantage à recourir aux fonds d'innovation, annoncés en mars 2003 dans le Plan d'action, qui visent à appuyer les initiatives ministérielles à l'égard du programme des langues officielles.

La Table ronde estime que ses recommandations et son approche au changement de la culture organisationnelle sont pragmatiques et réalisables. Celles-ci devraient appuyer les décideurs dans le domaine des politiques linguistiques, les sous-ministres et les gestionnaires dans leurs efforts pour édifier une fonction publique exemplaire au chapitre des langues officielles. Il ne faut pas perdre de vue qu'en l'absence d'une intervention forte sur la capacité linguistique de la fonction publique et sur l'usage des langues officielles en milieu de travail, nous risquons d'affaiblir la langue de service. La Table ronde est persuadée que les institutions fédérales sauront faire preuve du réengagement qui s'impose pour remplir leurs obligations prévues dans la Loi et pour restituer une culture favorable aux langues officielles en milieu de travail.



BIBLIOGRAPHIE

Bureau du Conseil privé, *Le prochain acte : un nouvel élan pour la dualité linguistique canadienne - Le plan d'action pour les langues officielles*, 2003.

Commissariat aux langues officielles, *Rapport de la commissaire aux langues officielles*, 2002.

Commission de la fonction publique du Canada, Centre de recherche de la fonction publique, *Relever le défi : Recruter la prochaine génération de diplômés universitaires pour la fonction publique*, 1997.

_____, Réexamen de la relève de la direction : *planification du renouvellement de la fonction publique*, 2002.

_____, *Membres des minorités visibles récemment embauchés. Expérience de recrutement, satisfaction au travail et plans de carrière*, 2002.

_____, Rapport annuel 2000-2001.

Gouvernement du Canada, Discours du Trône, le 30 septembre 2002.

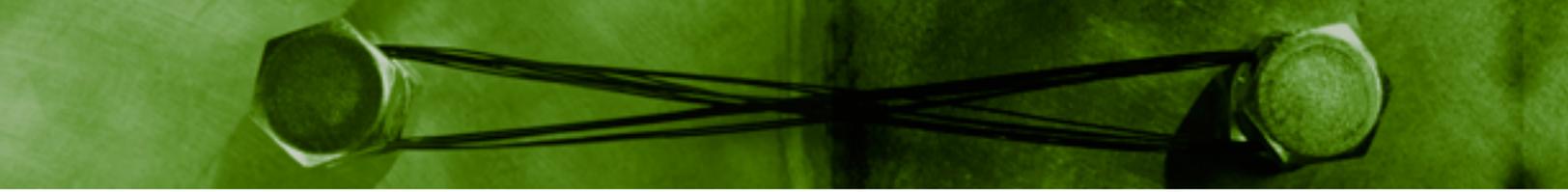
Groupe CF inc. (NFO), *Attitudes face à l'utilisation des deux langues officielles dans la fonction publique du Canada*, étude préparée pour le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, août 2002.

Isaacs, William, *Dialogue and the Art of Thinking Together*, New York: Currency and Doubleday, 1999.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Rapport annuel sur les langues officielles, 2001-2002.

_____, *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux*, 2002.

Statistique Canada, Recensement de 2001.



ANNEXE 1

BONNES PRATIQUES POUR LA LANGUE DE TRAVAIL

STATISTIQUE CANADA

Organisation matricielle du programme des langues officielles

Objectifs

Le programme des langues officielles à Statistique Canada repose sur une structure matricielle ayant pour toile de fond trois principes fondamentaux, à savoir le leadership de la direction, la responsabilisation des gestionnaires et la participation des employés.

Cette structure favorise la consultation et la participation de différents intervenants à tous les niveaux de l'organisme en vue d'obtenir leur rétroaction dans la gestion des langues officielles. Statistique Canada prend en considération le contexte particulier de tous les secteurs de l'organisme et évalue les conséquences possibles sur ces derniers des nouvelles mesures et politiques envisagées en matière de langues officielles. Ceci permet d'assurer, en bout de ligne, que les mesures qui sont adoptées et mises en place servent adéquatement l'ensemble du Bureau.

Leadership et visibilité

À Statistique Canada, la gestion des ressources humaines est considérée comme l'une des principales responsabilités des cadres hiérarchiques. Cette propriété de la fonction de gestion des ressources humaines repose sur une hiérarchie de comités de gestion.

Tous les cadres supérieurs sont membres d'au moins un de ces comités, auxquels ils sont régulièrement affectés par rotation. Des spécialistes en ressources humaines y participent, mais les cadres hiérarchiques prennent les initiatives et approuvent les décisions.

Comité des langues officielles

Depuis maintenant 25 ans, un Comité des langues officielles détermine l'orientation et le contenu du programme des langues officielles et guide la gestion des services de traduction et de terminologie ainsi que la formation linguistique.

Par l'entremise du Sous-comité du Comité du perfectionnement des ressources humaines, il rend compte au Comité supérieur de perfectionnement des ressources humaines (CPRH) présidé par le statisticien en chef et



composé des sept statisticiens en chef adjoints, dont la championne des langues officielles, et du directeur général des Ressources humaines.

Championne des langues officielles

Le Sous-comité du Comité du perfectionnement des ressources humaines agit comme organe opérationnel du CPRH. Coprésidé par deux statisticiens en chef adjoints dont l'un est la championne des langues officielles, il se compose d'un certain nombre de directeurs généraux, dont le directeur général des Ressources humaines, et de directeurs.

En plus d'assurer la visibilité du programme des langues officielles dans toutes les activités fonctionnelles du Bureau sur lesquelles se penche le Comité des politiques, la présence de la championne à ce Sous-comité permet de toujours garder présent à l'esprit le programme lorsque des décisions sont prises en matière de recrutement, de formation et de perfectionnement des employés.

Division des langues officielles et de la traduction

La Division des langues officielles et de la traduction appuie les travaux du Comité des langues officielles, élabore les lignes directrices du programme des langues officielles et conseille les gestionnaires sur les exigences juridiques et la mise en œuvre des politiques et programmes. La Division élabore et gère le programme ministériel de formation linguistique, planifie et surveille la formation individuelle des employés et les renseigne sur leurs droits et obligations en matière de langues officielles. Elle est aussi responsable de la gestion des services de traduction pour l'ensemble du Bureau, du contrôle de la qualité de tous les textes traduits et de la gestion, de la normalisation et de la diffusion de la terminologie liée aux activités spécifiques de Statistique Canada.

Le Comité des langues officielles supervise aussi deux sous-comités permanents et différents comités ad hoc :

Sous-comité d'uniformisation terminologique et linguistique

Le Sous-comité d'uniformisation terminologique et linguistique relève du Comité des langues officielles et a pour mandat d'uniformiser la terminologie et les usages linguistiques de Statistique Canada dans les deux langues officielles afin d'améliorer la qualité et l'efficacité de la communication écrite et ainsi aider les employés à travailler dans la langue officielle de leur choix.

Sous-comité des coordonnateurs des langues officielles

Chacune des quelque 60 divisions de Statistique Canada est représentée par un coordonnateur ou une coordonnatrice des langues officielles qui est à l'écoute des préoccupations de ses collègues pour identifier les situations que favorisent ou limitent l'utilisation des deux langues officielles au travail et qui peut suggérer au directeur ou à la directrice des façons concrètes d'améliorer la situation du bilinguisme dans son service.



Le Sous-comité des coordonnateurs des langues officielles a pour mandat 1) de trouver et de mettre en œuvre des moyens et des outils pour appuyer les coordonnateurs divisionnaires dans leurs tâches et pour faciliter l'échange des pratiques exemplaires, 2) de planifier et proposer des activités de promotion du bilinguisme à l'échelle du Bureau et 3) d'agir comme intermédiaire entre le Comité des langues officielles et le réseau des coordonnateurs divisionnaires des langues officielles.

Comités ad hoc

En 1997, le Comité des langues officielles a invité chaque division à mettre sur pied son propre groupe de discussion sur la langue de travail (aussi appelé comité divisionnaire des langues officielles) pour permettre aux employés de participer à la prise de mesures visant à promouvoir l'utilisation des deux langues officielles dans leur milieu de travail.

Par ailleurs, les sondages d'opinion que mène Statistique Canada auprès de ses employés depuis 10 ans, de même que les différentes études et vérifications internes qu'il réalise selon les besoins identifiés, permettent au Comité des langues officielles de suivre de près l'évolution des langues officielles en milieu de travail et de recommander des mesures pour accroître l'efficacité et l'image du programme des langues officielles à l'échelle du Bureau. Des groupes de travail et des groupes de discussion sont formés au besoin pour analyser les questions soulevées. Les résultats de ces sondages, études et vérifications servent à identifier les forces et les lacunes en matière de langue de travail et font l'objet d'un suivi rigoureux de façon à maintenir les acquis en place et à corriger les lacunes relevées.

Finalement, divers outils viennent appuyer les gestionnaires dans la mise en œuvre du programme des langues officielles :

Rencontres régulières avec les cadres hiérarchiques

Les conseillers de la Division des langues officielles rencontrent à intervalles réguliers les directeurs du bureau central et des bureaux régionaux afin de dresser le bilan des langues officielles dans leur secteur de compétence, revoir les objectifs en la matière et établir des stratégies et des engagements visant à améliorer la situation. Ces bilans sont ensuite fusionnés et présentés aux paliers supérieurs pour donner un portrait global de la situation dans l'organisation. Ces visites sont structurées pour souligner les progrès accomplis et les objectifs atteints de façon à s'inspirer des réussites pour pouvoir ensuite concentrer les efforts sur les points susceptibles d'amélioration.

Atelier sur la langue de travail

Pour que les employés puissent exercer leurs droits linguistiques et respecter ceux de leurs collègues, ils doivent connaître ces droits et savoir comment les faire valoir en situation réelle de travail. Un atelier pratique sur la langue de travail est ainsi offert depuis le début de l'année aux employés et gestionnaires de Statistique Canada.



À l'aide de bandes vidéos, de mises en situation, de réflexions personnelles et de discussions en groupe, les participants sont invités à découvrir leur droits et obligations en matière de langues officielles et à discuter notamment des sujets suivants : offre active, communications entre bureaux, réunions bilingues, supervision, formation, concours et maintien des compétences en langue seconde.

Sondage d'opinion auprès des employés

Le sondage d'opinion permet de prendre connaissance des préoccupations que peuvent soulever les employés concernant l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail et, le cas échéant, de prendre les engagements nécessaires pour les aider à travailler dans la langue officielle de leur choix.

PRINCIPES DIRECTEURS

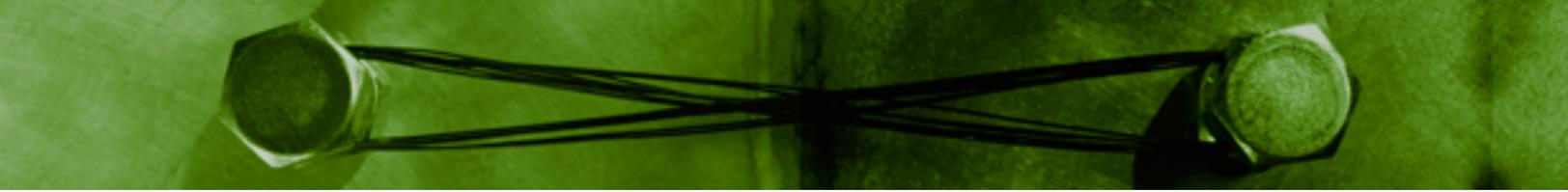
À Statistique Canada, le programme des langues officielles est l'affaire de tous et chaque employé peut participer à la prise de décision. La stratégie est axée sur le principe de l'imputabilité des cadres hiérarchiques et fait appel à des indicateurs de rendement fondés sur les résultats et le degré de satisfaction des employés.

La structure matricielle des comtés favorise la collégialité au sommet et renforce l'engagement de la haute direction (« buy-in »). Ces éléments permettent d'accroître l'efficacité du programme et de maintenir sa visibilité.

Les gestionnaires doivent donner l'exemple en matière de bilinguisme. Leur leadership à promouvoir l'utilisation équitable des deux langues officielles dans leur secteur de responsabilité est particulièrement important, car c'est en voyant leurs supérieurs agir concrètement que les employés peuvent sentir qu'ils ont réellement la possibilité d'utiliser la langue officielle de leur choix en milieu de travail.

Les employés, autant anglophones que francophones, participent à la prise de mesures visant à promouvoir l'utilisation des deux langues officielles dans leur milieu de travail par le biais de consultation, l'établissement de réseaux et l'échange des pratiques exemplaires.

Les échanges ainsi suscités à tous les échelons permettent de déterminer le seuil d'acceptation de certaines pratiques et de formuler des recommandations qui tiennent compte de la culture de l'organisation.



AGENCE DES DOUANES ET DU REVENU DU CANADA (ADRC)

Projet pilote sur la langue de travail - Système de gestion de la qualité

Approche inspirée de la norme ISO 9000

Pendant l'été de 1997, le sous-ministre de Revenu Canada a encouragé l'établissement de normes reconnues à l'égard de la qualité des services, ce qui cadrerait bien avec la création prochaine de l'Agence. L'Administration centrale a lancé un appel aux régions afin de définir des initiatives susceptibles d'atteindre cet objectif. Cinq projets pilotes de certification ISO 9000 ont été acceptés, dont deux dans la région du Québec.

L'ISO est une organisation internationale de normalisation qui établit des normes en divers domaines, tels que l'ingénierie ou l'environnement. La norme ISO 9000 traite de l'assurance de la qualité. Elle prévoit un Système de gestion de la qualité (SGQ) fondé sur le principe de l'amélioration continue. La norme ISO 9001-2000 vient préciser les notions d'approche client et l'engagement de la direction en exigeant la mesure de ces éléments et du degré d'atteinte des objectifs. Étant donné le succès retentissant de cette approche dans les autres projets ISO que l'ADRC a entrepris, il a été décidé de s'en inspirer dans le cadre d'un projet pilote axé sur la langue de travail au sein de l'ADRC.

Objectifs du Système de gestion de la qualité - Langues officielles

Le succès des cinq projets pilotes ISO a donc incité la gestion à envisager la même approche pour l'application de la *Loi sur les langues officielles* en ce qui a trait à la langue de travail. En février 2002, le Comité de gestion de l'Agence (CGA) a approuvé la mise en place du Projet pilote « Système de gestion de la qualité - Langues officielles ». Le Projet, inspiré de la norme ISO, adoptera en fait une approche hybride.

Dans son plan d'action sur les langues officielles, l'Agence s'est donnée comme objectif, en 2002-2003, de doter ses gestionnaires des outils nécessaires à l'instauration et au maintien d'un milieu de travail respectueux de la langue officielle correspondant au choix de l'employé.

Le Projet pilote repose sur un engagement fondamental à créer au sein de l'Agence un milieu de travail respectueux de chacun. Il permet de mettre en place des mesures et des outils qui favoriseront la création d'un milieu de travail où le français et l'anglais sont utilisés équitablement, dans un esprit de respect mutuel. Le Projet pilote constitue une mesure importante qui permettra à l'ADRC de mieux se conformer à la *Loi sur les langues officielles* en ce qui a trait à la langue de travail.

Les deux volets du Système de gestion de la qualité

Le Système de gestion de la qualité est un outil qui vise à encourager les employés à respecter la *Loi sur les langues officielles* et à faire connaître les exigences de la *Loi* et des moyens de les appliquer dans leur travail



quotidien. Le Système de gestion de la qualité comporte deux volets. Le premier traite de la gestion du Système proprement dit. La gestion du Système inclut cinq procédures :

- Revue de la direction (revue périodique du Système de gestion de la qualité par la haute direction et prise de mesures correctives et préventives);
- Maîtrise des écarts (mécanisme de partage des pratiques exemplaires, de détection et correction des écarts accessible à tous les employés);
- Évaluation de la satisfaction des intervenants (mesure de l'efficacité du Système de gestion de la qualité);
- Audits internes (vérification de l'efficacité et de la mise en œuvre des procédures de revue de la direction, de maîtrise des écarts et d'évaluation de la satisfaction des intervenants);
- Gestion du Système (mécanisme accessible à tous les employés pour suggérer des améliorations au Système même et ses procédures).

Le deuxième volet offre des procédures et des outils aux employés et aux gestionnaires de l'Agence, afin de les aider à établir et à maintenir un milieu de travail respectueux des préférences linguistiques de chacun. Pour ce faire, le Projet pilote traite des exigences concernant la langue de travail dans les domaines suivants :

- Sensibilisation sur les droits et obligations en matière de langue de travail
- Communications (écrites et verbales);
- Instruments de travail d'usage courant et généralisé (y compris un site Web InfoZone);
- Supervision et évaluation du rendement;
- Réunions bilingues (conférences, téléconférences, groupes de travail, etc.);
- Formation et perfectionnement professionnel (activités élaborées par et pour les secteurs de travail participant au Projet).

Promesse qualité

La promesse qualité découle des valeurs qui sous-tendent la partie V de la *Loi sur les langues officielles* ainsi que des objectifs du Projet. À cette fin, le Comité du Projet, formé de représentants de l'Administration centrale, des Douanes, de l'Impôt, de la Direction générale des ressources humaines, du Secrétariat du Conseil du Trésor et de la région du Québec, a élaboré la promesse qualité sur laquelle repose le Système de gestion de la qualité - Langues officielles.

Des nombreuses consultations auprès d'intervenants des divers secteurs de l'Agence ont confirmé que la promesse qualité reflète à la fois l'esprit de la *Loi sur les langues officielles* et les valeurs de l'Agence, qui sont l'intégrité, le professionnalisme, le respect et la collaboration. Cette promesse a été entérinée par le Commissaire et le Comité exécutif du Projet lors de la cérémonie de dévoilement de la promesse qualité, le 12 juin 2002.



La promesse qualité est la suivante :

« En tant qu'employé de l'Agence, et avec son appui, je m'engage à contribuer à un milieu de travail qui respecte les dispositions de la *Loi sur les langues officielles* en matière de langue de travail et des politiques connexes, et ce, dans un esprit de collaboration et de respect mutuel. »

Pour chaque employé, l'engagement à l'égard des valeurs de l'ADRC consiste à mettre en œuvre, par ses gestes et ses paroles, les valeurs fondamentales de l'organisation, qui sont à la base de toute action. Les employés, peu importe leur niveau hiérarchique, s'efforceront donc d'avoir des comportements personnels conformes aux valeurs de l'organisation, manifesteront leur appui aux valeurs d'intégrité, de professionnalisme, de respect et de collaboration de l'Agence et maintiendront ainsi l'intégrité de l'organisation. La promesse qualité en matière de langues officielles repose en effet sur la défense des normes éthiques et sociales de l'organisation (intégrité); l'atteinte des normes de rendement les plus élevées (professionnalisme); l'attention aux droits des autres (respect); et la collaboration avec les autres vers un but commun (collaboration).

Un Système de gestion de la qualité exige que les personnes de tous les niveaux (direction et employés) s'engagent pleinement afin de créer un milieu de travail propice à l'usage du français et de l'anglais au sein de l'Agence.

L'avenir

Le Projet pilote a initialement rassemblé des participants travaillant à l'Administration centrale et leurs homologues dans les régions (Québec et Nord de l'Ontario), afin d'avoir des employés qui occupent des postes ayant des profils linguistiques différents et qui travaillent dans l'une et l'autre langue quotidiennement. Les sous-commissaires de la Direction générale des programmes d'observation et de la Direction générale des douanes ont saisi l'occasion de montrer leur engagement à respecter la partie V de la *Loi sur les langues officielles* et ont déterminé les divisions et les secteurs de travail qu'ils voulaient voir participer au Projet pilote. Pendant la mise en œuvre du Projet, en novembre 2002, environ 900 personnes participaient au Projet. Elles travaillent dans les secteurs suivants :

- Région du Québec : l'ensemble de la Division des services à la clientèle des opérations douanières, et les divisions de l'impôt international des bureaux des services fiscaux de Laval et de Montréal;
- Région du Nord de l'Ontario : le Bureau international des services fiscaux, situé à Ottawa;
- Administration centrale : la Direction de l'impôt international, la Direction de la recherche scientifique et du développement expérimental, et la Direction de la politique et de la coordination opérationnelle (Direction générale des douanes).

En 2003-2004, pour la deuxième année du Projet, il est prévu que le nombre de participants doublera, avec l'ajout de nouvelles directions et d'une ou plusieurs autres régions. Finalement, en 2004-2005, le Projet pourra s'appliquer à l'ensemble de l'Agence.



CITOYENNETÉ ET IMMIGRATION CANADA

Cadre de responsabilisation

Les avantages d'avoir un pays bilingue et la nécessité de maintenir deux communautés linguistiques viables à l'échelle du pays sont reconnues par la Constitution du Canada, la *Charte canadienne des droits et libertés* et la *Loi sur les langues officielles*.

Reflétant cette vision du pays, la *Loi sur les langues officielles* formule certaines exigences et demande de prendre des engagements à l'égard desquels toute institution fédérale se doit de rendre compte dans la mise en œuvre de ses différents programmes.

Parmi les engagements à prendre, il y en a qui sont plus particulièrement reliés au mandat de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) en matière de citoyenneté et d'immigration. En vertu de la Partie VII de la *Loi sur les langues officielles*, le Ministère s'engage à prendre des mesures pour favoriser l'épanouissement des minorités de langue française et de langue anglaise, d'appuyer leur développement et de promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne. Au gouvernement fédéral, il y a 27 institutions fédérales qui sont identifiées comme ayant un rôle important à jouer dans la mise en œuvre de cette partie. CIC est du nombre.

Par ailleurs, la *Loi sur les langues officielles* exige de la part des institutions fédérales que, dans certains bureaux identifiés à cet effet, elles servent le public dans la langue de choix de ce dernier (Partie IV). Il incombe aussi aux institutions fédérales de veiller à ce que dans les régions bilingues, le milieu de travail soit propice à l'usage effectif des deux langues officielles tout en permettant à leur personnel d'utiliser l'une ou l'autre (Partie V). Enfin, en vertu de la Partie VI, CIC s'engage à veiller à ce que ses effectifs tendent à refléter la présence au Canada des francophones et des anglophones.

La *loi sur l'immigration* et la *Protection des réfugiés* a pour objet, notamment, de favoriser le développement des collectivités de langue officielle en situation minoritaire au Canada.

L'engagement de CIC vise à favoriser l'épanouissement des minorités de langues officielles et, d'autre part, l'usage du français et de l'anglais comme langues de travail représentent un défi à relever. Dans ce contexte, le Ministère se donne un cadre de responsabilisation pour définir et préciser les rôles et responsabilités du gestionnaire et de l'employé.

Le cadre fait ressortir un nouvel intervenant pour rehausser la visibilité du programme de langues officielles au sein du Ministère. Il s'agit d'un agent de changement que l'on appelle Champion des langues officielles. Son rôle est précisé dans le cadre de responsabilisation. Au cœur des préoccupations en matière de langues officielles du ministère, le Champion ne remplace pas pour autant le gestionnaire et ne constitue pas un autre palier de gestion.



De plus, en raison de leur mandat, certains secteurs d'activités ont des responsabilités spécifiques en matière de langues officielles. Entre autres, il s'agit de Sélection, Réfugiés, Intégration, Régions, Région internationale, Ressources humaines ainsi que Communications, Politique, planification et recherche stratégiques.

Trois directions générales ont un rôle d'appui stratégique aux autres directions générales. Il s'agit de Communications quant aux Parties IV, V, VI, VII, Ressources humaines quant aux Parties IV, V, VI et Politique, planification et recherche stratégiques quant à la Partie VII. Cette dernière direction générale a comme principale responsabilité de définir, en consultation avec les autres directions générales, la position et les politiques de CIC relativement à la Partie VII.

Sélection, Réfugiés, Intégration, Régions et Région internationale jouent un rôle de tout premier plan pour promouvoir l'épanouissement et le développement des deux communautés de langue officielle en situation minoritaire, ainsi qu'au niveau de la promotion de l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne. Il leur appartient de prendre les mesures nécessaires pour intégrer les exigences de la Partie VII de la *Loi sur les langues officielles* dans leurs activités.

L'imputabilité s'étend à tous les paliers hiérarchiques du ministère. Le cadre de responsabilisation définit le rôle et les responsabilités des sous-ministres adjoints, des directeurs généraux et de tous les gestionnaires. Il interpelle aussi les employés. Ceux-ci sont généralement les premiers à traiter avec les clients du ministère. Par voie de conséquence, un employé qui doit servir le client dans la langue de choix de ce dernier et qui ne le fait pas prive le citoyen de l'exercice d'un droit et hypothèque l'imputabilité de son supérieur et de l'ensemble de la ligne hiérarchique du ministère.

L'appropriation du cadre de responsabilisation par l'ensemble du personnel permettra d'assurer un meilleur appui au ministre et au sous-ministre dans leurs obligations de rendre compte. C'est alors que le cadre deviendra un outil qui permet d'assurer l'égalité de statut du français et de l'anglais à Citoyenneté et Immigration.



ANNEXE 2

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES SUR LA LANGUE DE TRAVAIL

Évaluation du rendement

Documents disponibles sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
(www.tbs-sct.gc.ca/ollo/français)

- Grille diagnostique (1998)
- Carte d'auto-évaluation du gestionnaire/employé (2002)

Documents disponibles sur le site Web du Sondage pour l'ensemble de la fonction publique auprès des fonctionnaires fédéraux
(www.survey-sondage.gc.ca)

- Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (2002 et à venir)

Sensibilisation des gestionnaires et des employés

Documents disponibles sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
(www.tbs-sct.gc.ca/ollo/français)

- La pièce à succès - la présidence des réunions bilingues (2002)
- La présidence des réunions: Comment tenir vos réunions dans les deux langues officielles (1990)
- Le français et l'anglais au travail - Ce que les employés fédéraux doivent savoir (1995)
- Prendre la parole : Des réunions dans les deux langues officielles (1992)
- *Loi sur les langues officielles* : version annotée (2001)



Reconnaissance de l'excellence

Informations disponibles sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
(www.tbs-sct.gc.ca/ollo/français)

Statistique Canada : Prime d'excellence *Langues officielles* - Pour souligner des réalisations importantes, des initiatives remarquables ou des pratiques exemplaires à l'interne touchant le programme des langues officielles, Statistique Canada a instauré une Prime d'excellence Langues officielles qui est décernée chaque année par le statisticien en chef.

Informations disponibles sur le site Web du Commissariat aux langues officielles
(www.ocol-clo.gc.ca)

Commissariat aux langues officielles : Prix Léon du Leadership - La commissaire a récemment institué le Prix Léon du Leadership du Commissariat aux langues officielles. Chaque année, ce prix rendra hommage à un dirigeant ou à une dirigeante d'une institution fédérale qui s'est distingué(e) par son leadership pour promouvoir la dualité linguistique et mettre en œuvre le programme des langues officielles au sein de son institution.