



Commission de la fonction publique  
du Canada

Public Service Commission  
of Canada

# **Commission de la fonction publique du Canada**

FORMATION LINGUISTIQUE CANADA

RAPPORT DE VÉRIFICATION

Mai 2000

The wordmark for Canada, with a small Canadian flag icon integrated into the letter 'a'.

Canada

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
1.1 CONTEXTE .....	4
1.2 VISION FUTURE .....	6
1.3 OBJECTIFS .....	7
1.4 PORTÉE .....	7
1.5 MÉTHODE .....	7
<b>2. RÉSULTATS</b> .....	<b>9</b>
2.1 UTILISATION OPTIMALE DU PERSONNEL ENSEIGNANT .....	9
2.1.1 <i>Contexte opérationnel</i> .....	9
2.1.2 <i>Observations</i> .....	13
2.1.3 <i>Recommandations</i> .....	14
2.1.4 <i>Commentaires de la direction</i> .....	14
2.2 SERVICE DE L'ÉLABORATION .....	16
2.2.1 <i>Contexte opérationnel</i> .....	16
2.2.2 <i>Observations</i> .....	16
2.2.3 <i>Recommandations</i> .....	17
2.2.4 <i>Commentaires de la direction</i> .....	17
2.3 SERVICES INTÉGRÉS .....	18
2.3.1 <i>Contexte opérationnel</i> .....	18
2.3.2 <i>Observations</i> .....	18
2.3.3 <i>Recommandations</i> .....	19
2.3.4 <i>Commentaires de la direction</i> .....	19
2.4 CLIENTÈLE DES CADRES SUPÉRIEURS .....	20
2.4.1 <i>Contexte opérationnel</i> .....	20
2.4.2 <i>Conclusion</i> .....	22
2.4.3 <i>Recommandation</i> .....	22
2.4.4 <i>Commentaires de la direction</i> .....	22
2.5 SERVICES D'ORIENTATION .....	22
2.5.1 <i>Contexte opérationnel</i> .....	22
2.5.2 <i>Conclusion</i> .....	25
2.5.3 <i>Recommandations</i> .....	26
2.5.4 <i>Commentaires de la direction</i> .....	26

2.6	NORMES DE RENDEMENT .....	27
2.6.1	<i>Contexte opérationnel</i> .....	27
2.6.2	<i>Conclusion</i> .....	28
2.6.3	<i>Recommandations</i> .....	29
2.6.4	<i>Commentaires de la direction</i> .....	29
2.7	RÉGIONS .....	30
2.7.1	<i>Contexte opérationnel</i> .....	30
2.7.2	<i>Conclusion</i> .....	34
2.7.3	<i>Recommandations</i> .....	36
2.7.4	<i>Commentaires de la direction</i> .....	36
2.8	CADRE DE GESTION .....	37
2.8.1	<i>Contexte actuel</i> .....	37
2.8.2	<i>Conclusion</i> .....	37
2.8.3	<i>Recommandation</i> .....	37
2.8.4	<i>Commentaires de la direction</i> .....	38
	<b>ANNEXE .....</b>	<b>39</b>
	<i>TABLEAU 1 - ORGANIGRAMME</i> .....	40
	<i>TABLEAU 2 - BUDGET 1999-2000 ET DÉPENSES RÉELLES DE 1998-1999, PAR TYPE DE DÉPENSES</i> .....	41
	<i>TABLEAU 3 - NOMBRE DE CANDIDATS ET CANDIDATES EN ATTENTE DE FORMATION</i> .....	42
	<i>TABLEAU 4 - SERVICES INTÉGRÉS</i> .....	43
	<i>TABLEAU 5 - PROCESSUS DE FORMATION</i> .....	44
	<i>TABLEAU 6 - PROCESSUS D'ORIENTATION SCHEMA DE LA DYNAMIQUE DU PROCESSUS D'ORIENTATION</i> .....	45
	<i>TABLEAU 7 - SERVICES D'ORIENTATION</i> .....	46
	<i>TABLEAU 8 - CLIENTÈLE EN ATTENTE D'ORIENTATION</i> .....	46
	<i>TABLEAU 9 - RÉGIONS RESSOURCES RÉGIONALES</i> .....	47
	<i>TABLEAU 10 - RESSOURCES PAR CATÉGORIE DANS LES RÉGIONS</i> .....	48
	<i>TABLEAU 11 - RÉGION DE L'ATLANTIQUE RESPONSABILITÉS DES PARTIES</i> .....	49
	<i>TABLEAU 12 - RÉGION DES PRAIRIES RESPONSABILITÉS DES PARTIES</i> .....	51
	<i>TABLEAU 13 - EXEMPLE DES MESURES DE RENDEMENT</i> .....	53

## RÉSUMÉ

Formation linguistique Canada (FLC) est mandaté et financé pour assurer les services d'orientation, la formation linguistique et l'élaboration des programmes d'enseignement. FLC offre une formation pour adultes en langue seconde en anglais et en français dans six régions :

- la région de la capitale nationale (RCN);
- l'Atlantique;
- le Québec;
- l'Ontario;
- les Prairies;
- l'Alberta, le Pacifique et le Yukon.

La formation linguistique est offerte pour satisfaire aux exigences légales et à certaines exigences non légales en région.

La décroissance de l'ensemble de l'appareil gouvernemental a entraîné une diminution de la clientèle de FLC, ce qui l'a amené à réduire son personnel. Cependant, des facteurs tels que l'accroissement de la dotation en personnel de direction et de la formation des cadres suscitent un regain de la demande de formation linguistique. Les besoins des ministères en formation linguistique sont à la hausse et FLC doit pouvoir répondre à sa population étudiante en croissance. Afin de remplir les responsabilités de son mandat, FLC cherche de nouvelles approches de prestation des services et des méthodes d'apprentissage plus efficaces. La vision de FLC est de maintenir son rôle de centre de services de formation linguistique et de devenir un centre d'expertise. Les composants examinés sont les partenariats, l'apprentissage autonome et l'apprentissage à distance.

La vérification avait pour objectifs :

- de déterminer l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources financières dans les activités du secteur de la formation linguistique;
- de déterminer si les ressources humaines de FLC ont été utilisées de façon optimale;
- de déterminer si l'information financière et non financière ayant trait à la formation linguistique est complète, exacte et à jour;
- de déterminer comment l'information est utilisée dans le processus décisionnel;
- d'évaluer la conformité aux normes de rendement et aux contrôles s'y rattachant; et
- d'évaluer le cadre de gestion de FLC.

L'examen a porté sur l'année financière 1998-1999 et la période d'avril à novembre 1999.

En résumé, FLC s'acquitte consciencieusement de ses responsabilités et est en mesure de rendre compte des ressources qui lui sont affectées. De façon générale, les données sont fiables et les

ressources sont utilisées pour exécuter le programme de formation linguistique. Le professionnalisme de son personnel est la preuve de son engagement à l'égard des activités de formation linguistique et se reflète dans les fonctions accomplies. L'augmentation de la demande et le manque de ressources font que FLC n'est pas en mesure de servir toute sa clientèle dans les délais prévus. Des initiatives pour accroître son efficacité sont en voie de développement. FLC devrait poursuivre ses efforts pour réduire les retards se répercutant sur sa clientèle et pour montrer la rentabilité d'investir dans les nouvelles orientations. Les points soulevés dans le rapport sont résumés ci-après :

- Les résultats de la vérification montrent que la moyenne réelle d'étudiants et d'étudiantes de 6,1 par groupe est dans la norme établie de 6 à 8 par groupe pour la formation non-EX de la région de la capitale nationale. Afin d'atteindre une moyenne plus élevée d'étudiants et d'étudiantes par groupe, il y a lieu de réexaminer la mise en cours et d'instaurer des mesures de contrôle pour faire connaître aux ministères les annulations et retraits des candidats et candidates avant et durant leur période de formation.
- Les orientations de l'élaboration devraient être appuyées de mesures formelles d'approbation de projet. De plus, les projets à investissement important devraient être appuyés par une étude de faisabilité. Afin que les projets soient rentables le plus tôt possible, il faudrait leur affecter les ressources nécessaires.
- La vérification n'a pas permis de déterminer avec exactitude les ressources des services intégrés utilisées et rapportées aux allocations budgétaires de la formation linguistique. Les contrôles et le suivi des dépenses salariales et non salariales devraient être resserrés. Des indicateurs de rendement et un processus de rétroaction serviraient à mesurer les services offerts.
- Un système de comptabilité par code d'activité pourrait servir d'outil d'information et de gestion pour les activités de formation linguistique.
- Le cadre de gestion devrait être amélioré afin de mieux appuyer les objectifs, d'en assurer un meilleur suivi et de mieux rendre compte des résultats.

FLC a demandé des ressources supplémentaires pour répondre à la demande de services de formation et d'orientation. Les prévisions de l'été 1999 devaient être reformulées pour tenir compte d'une moyenne par groupe plus élevée ainsi que des coûts de services communs et de services intégrés justifiables.

### **Commentaires de la direction**

*Les conclusions générales de cette vérification indiquent que « FLC s'acquitte consciencieusement de ses responsabilités et est en mesure de rendre compte de ses ressources*

*[...] de façon générale, les données sont fiables et [...] le professionnalisme de son personnel est la preuve de son engagement à l'égard des activités de formation linguistique ». Nous sommes heureux de ces conclusions générales de la vérification et acceptons en principe la plupart des recommandations contenus dans le rapport.*

*Il importe cependant de souligner que, bien que nous soyons d'accord avec les recommandations en général, nos opinions divergent quant à la façon d'y arriver. En effet, le vérificateur arrive à une moyenne mathématique de 6,1 étudiants et étudiantes par groupe, alors que nous arrivons, pour cette même période, à une moyenne pondérée de 7,4 étudiants et étudiantes par groupe. Ce chiffre est expliqué au point 2.1.4. Notre norme de 6 à 8 étudiants et étudiantes est atteinte et nous estimons que notre taux d'efficacité de mise en cours est de 95 %, ce qui ne nous empêche pas de viser le 100 % d'efficacité.*

*Pour ce qui est du Service de l'élaboration, l'élaboration du programme d'études dans un établissement d'enseignement fait partie intégrante des activités d'enseignement; les projets qui en découlent répondent à des besoins particuliers qui ne nécessitent pas un processus d'approbation officielle distinct des plans stratégique et opérationnel. Tous les projets sont inscrits dans les plans stratégique et opérationnel après approbation du Comité de gestion de FLC. Nous sommes tout à fait d'accord que des études de faisabilité doivent être faites en temps opportun pour les projets importants. De plus, malgré tous les efforts internes, les ressources de cette section sont nettement insuffisantes pour répondre aux défis actuels et futurs. Le recours à de nouvelles technologies est une des clés essentielles à l'amélioration de notre efficacité et de notre efficacité, et nécessite une accroissement de ressources.*

*Pour les Services intégrés, ainsi que pour l'ensemble de FLC, nous pensons que la Stratégie d'information financière (SIF) nous permet maintenant d'obtenir les informations nécessaires par activité. Cela nous permettra d'exercer un meilleur contrôle sur les dépenses salariales et non salariales et de mieux faire le lien entre les objectifs et les résultats escomptés.*

*En conclusion, les ressources supplémentaires demandées par FLC afin de répondre à la demande de services de formation et d'orientation tiendront compte des recommandations de la présente vérification, comme l'a demandé le vérificateur.*

# 1. INTRODUCTION

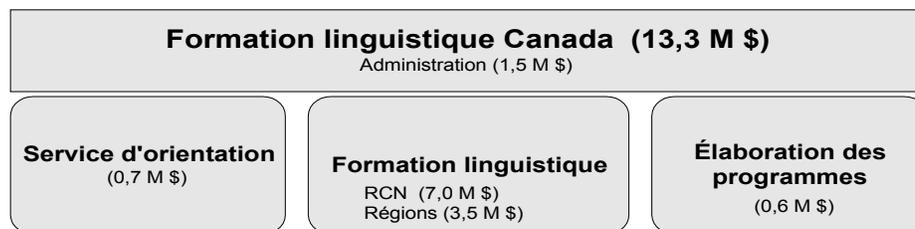
## 1.1 CONTEXTE

La politique du Secrétariat du Conseil du Trésor sur la formation linguistique, entrée en vigueur le 31 mars 1999, énonce ce qui suit :

« Le gouvernement a pour politique de faire en sorte que les employés continuent d’avoir un accès généreux à la formation linguistique de façon à ce qu’ils puissent satisfaire aux exigences linguistiques des postes bilingues tant pour répondre aux besoins du gouvernement que pour réaliser leurs objectifs de carrière. »

La politique charge la Commission de la fonction publique (CFP) de déterminer le potentiel de réussite des employés et employées qui sont admissibles à la formation linguistique et de fournir des services de tests et certains services de formation linguistique. La CFP reçoit donc un financement pour offrir la formation linguistique en vue de répondre aux exigences légales et aux besoins de l’ensemble du gouvernement. Cette formation est offerte sans frais aux ministères et organismes nommés dans la partie I de l’annexe I de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, à tous les organismes figurant à l’annexe II de la *Loi sur la gestion des finances publiques* ainsi qu’aux organismes désignés comme ministères en vertu de la Loi.

Formation linguistique Canada (FLC) est mandaté et financé pour fournir des services d’orientation, la formation linguistique et l’élaboration de programmes d’enseignement. La formation linguistique est offerte pour répondre aux exigences légales (*Loi sur les langues officielles* — maîtrise linguistique exigée par les postes désignés bilingues) et à certaines exigences non légales. La formation légale est offerte dans toutes les régions du pays, alors que la formation non légale est offerte dans toutes les régions autres que la région de la capitale nationale et le Québec. La figure ci-après décrit la structure organisationnelle des services de FLC et l’affectation budgétaire de 1999-2000 au 31 juillet 1999.



Source des données financières: Système d'information financière Excel

Un organigramme figure en annexe (voir tableau 1) afin de situer FLC au sein de la CFP. La répartition des ressources financières pour la formation linguistique en 1998-1999 et en 1999-2000 est donnée au tableau 2.

FLC offre une formation pour adultes en langue seconde en anglais et en français. Les activités de formation linguistique sont offertes dans six régions :

- la région de la capitale nationale;
- l'Atlantique;
- le Québec;
- l'Ontario;
- les Prairies;
- l'Alberta, le Pacifique et le Yukon.

La décroissance de l'ensemble de l'appareil gouvernemental a entraîné une diminution de la clientèle de FLC et l'a amené à réduire son personnel de 129 postes. Cependant, plusieurs facteurs indiqués dans le tableau ci-dessous ont suscité un regain de la demande de formation. Les besoins des ministères en formation linguistique sont à la hausse, et FLC doit pouvoir répondre aux besoins de sa population étudiante en croissance. Afin de s'acquitter des responsabilités de son mandat, FLC cherche de nouvelles approches de prestation des services et des méthodes d'apprentissage plus efficaces.

Ces deux dernières années, FLC a éprouvé de la difficulté à répondre aux demandes de la clientèle pour ce qui est de la formation linguistique obligatoire, et ce en raison de ses ressources réduites. La clientèle a exprimé ses préoccupations à FLC et à la Direction des langues officielles du Conseil du Trésor. Plusieurs études internes ont été commandées pour réaffecter efficacement les ressources après les réductions découlant de l'examen des programmes en 1996.

Un groupe de travail composé de membres du Comité consultatif sur les langues officielles et de représentantes et représentants de six ministères clients, du Secrétariat du Conseil du Trésor et de FLC (comme observateur seulement) a produit un rapport exposant les problèmes et recommandant des mesures correctives.

Les efforts pour définir et établir un moyen de résoudre les problèmes n'ont pas suffi à entraîner un redressement de la situation en temps opportun. Les principaux problèmes qui demeurent se résument comme suit :

Service	Formation linguistique	Services d'orientation
<b>Problème</b>	Le nombre de candidates et candidats en attente de formation en novembre 1999 est de 287 (voir tableau 3).  Importante augmentation de la demande de formation linguistique de la clientèle.	Accroissement des demandes de 1 404 en 1996-1997 à 3 225 en 1998-1999.
<b>Endroit</b>	RCN et certaines régions (Toronto, Montréal)..	RCN

<b>Cause</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renouvellement de la fonction publique.</li> <li>• Augmentation de la dotation en personnel.</li> <li>• Augmentation de la formation en gestion.</li> <li>• Hausse du profil linguistique de BBB à CCC.</li> <li>• Réduction de 38 % du personnel de formation linguistique en 1996.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renouvellement de la fonction publique.</li> <li>• Augmentation de la dotation en personnel.</li> <li>• Augmentation de la formation en gestion.</li> <li>• Hausse du profil linguistique de BBB à CCC.</li> <li>• Réduction de 38 % du personnel de formation linguistique en 1996.</li> </ul>
<b>Répercussion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impossibilité d'offrir la formation linguistique dans le délai établi (six mois).</li> <li>• La clientèle peut attendre 22 mois pour obtenir la formation linguistique.</li> <li>• Les ministères clients ne peuvent pas satisfaire aux exigences de la <i>Loi sur les langues officielles</i> en matière linguistique.</li> <li>• Efforts pour augmenter le nombre de candidates et candidats par groupe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une liste d'attente de 425 dossiers, avec l'augmentation des dossiers prévue à 870 d'ici le 31 mars 2000.</li> <li>• Un délai d'évaluation linguistique d'environ huit semaines (la norme de service est de trois semaines).</li> </ul>

Cette situation a été qualifiée de critique par la clientèle et le Comité consultatif sur les langues officielles. Au cours de l'été 1999, FLC a déterminé avoir besoin de 10,5 millions de dollars, dont 7,5 millions serviraient, au cours d'une période de deux ans, à réduire la liste d'attente et 3 millions à ajouter au financement de base pour fournir les services courants conformément aux normes établies. Ce niveau de financement supplémentaire ne peut probablement pas être satisfait pleinement à l'interne. Toutefois, avant que des fonds externes puissent être sollicités, la CFP doit examiner ses programmes afin de déterminer les fonds qui peuvent être réaffectés à l'interne.

En décembre 1999, FLC a obtenu des allocations supplémentaires de l'ordre de 500 000 \$ afin de réduire la liste d'attente, et un autre 500 000 \$ est prévu pour l'année suivante.

## 1.2 VISION FUTURE

FLC compte maintenir son rôle de centre de services de formation linguistique et devenir un centre d'expertise. FLC s'oriente vers une prestation des services de formation assurée, en partie, par d'autres organismes en partenariat et non en concurrence, selon les normes de FLC. La prestation de ces services continuerait à être gérée de façon centrale par FLC. L'accent est mis sur l'élaboration et l'utilisation des outils permettant l'apprentissage autonome et l'apprentissage à distance. Cette vision permet d'augmenter la souplesse de FLC de manière à pouvoir répondre à la fluctuation de la demande et à adapter ses modes de fonctionnement pour accroître son efficacité et son efficacité.

### **1.3 OBJECTIFS**

La vérification a pour objet de fournir à la haute direction une évaluation objective de la gestion des ressources financières et de l'utilisation des ressources humaines ainsi que d'autres renseignements relatifs à la gestion.

Les objectifs de la vérification sont :

- de déterminer l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources financières pour les activités du secteur de la formation linguistique;
- de déterminer si les ressources humaines de FLC ont été utilisées de façon optimale;
- de déterminer si l'information financière et non financière ayant trait à la formation linguistique est complète, exacte et à jour;
- de déterminer comment l'information est utilisée dans le processus décisionnel;
- d'évaluer la conformité aux normes de rendement et aux contrôles s'y rattachant;
- d'évaluer le cadre de gestion de FLC.

### **1.4 PORTÉE**

La vérification a porté sur l'orientation, l'élaboration, la prestation de cours, les services intégrés et les services de FLC en région. Les vérificateurs ont visité la région des Prairies et la région de l'Atlantique. La vérification a couvert l'année financière 1998-1999 et la période du 1<sup>er</sup> avril 1999 à novembre 1999.

### **1.5 MÉTHODE**

Les vérificateurs ont tenu des entrevues avec le personnel, procédé à un échantillonnage des systèmes utilisés afin de valider l'information financière et non financière, étudié et analysé des dossiers et rencontré des membres du personnel des différentes sections. La vérification a suivi les étapes suivantes :

#### **Planification**

- Définition des attributions
- Familiarisation avec l'organisation
- Examen des attributions avec les Finances à la CFP et avec les Langues officielles et les Opérations au CT
- Élaboration d'un programme de vérification
- Plan de vérification détaillé avec le niveau de l'effort de vérification
- Évaluation des avantages liés à l'utilisation du modèle d'établissement de la capacité financière et du manuel d'optimisation des ressources du Bureau du vérificateur général

### **Examen**

- Examen détaillé des opérations
- Entrevues
- Analyse
- Comparaison
- Sommaire des résultats et conclusions
- Confirmation des résultats

### **Rapport**

- Rédaction de la version préliminaire du rapport (en français)
- Séance d'information à l'intention de l'équipe de FLC
- Séance d'information aux Finances, CFP
- Autres séances d'information au besoin
- Présentation de la version préliminaire du rapport
- Rédaction de la version finale du rapport de vérification

## 2. RÉSULTATS

Les définitions suivantes devraient être utilisées dans la rédaction des commentaires de la direction.

(1)	Acceptation	La direction est entièrement d'accord avec l'observation et la recommandation.
(2)	Acceptation en principe	La direction est d'accord avec l'observation et apportera une mesure corrective.
(3)	En désaccord	La direction est en désaccord avec l'observation (les raisons de ce désaccord devraient être expliquées en détail).
Pour (1) et (2), indiquer la mesure corrective prise ou à prendre et la date de mise en oeuvre.		

### 2.1 UTILISATION OPTIMALE DU PERSONNEL ENSEIGNANT

#### 2.1.1 Contexte opérationnel

Les ressources humaines nécessaires pour assurer l'enseignement sont planifiées à partir du seuil opérationnel. Ce seuil opérationnel représente la capacité de FLC de donner des cours de formation ou le nombre de groupes d'étudiants et d'étudiantes qui peuvent être acceptés pendant une période déterminée. Les heures requises d'enseignement pour un groupe d'étudiants et d'étudiantes sont déterminées en fonction :

- des heures journalières des professeurs et professeures, réparties à raison de 5 heures pour la formation (incluant les intervalles entre les périodes) et 2,5 heures de préparation;
- de 1,5 professeur ou professeure affecté à un groupe d'étudiants et d'étudiantes (chiffre qui peut atteindre 1,8 afin de respecter le temps d'enseignement prévu);
- de 6,75 heures par étudiant ou étudiante par jour et de 246 jours disponibles dans une année civile.

Les facteurs qui influent sur le seuil opérationnel ou le nombre de groupes d'étudiants et d'étudiantes comprennent la capacité de dispenser les cours avec les effectifs disponibles et la moyenne d'étudiants et d'étudiantes par groupe. Un seuil opérationnel trop élevé et un manque d'effectifs amènent le recours à du personnel temporaire. Le seuil réel et possible du nombre moyen d'étudiants et d'étudiantes par groupe influe aussi sur le seuil opérationnel. Outre ces facteurs, si l'on tient compte des besoins de la clientèle, le seuil opérationnel varie et est ajusté en conséquence. Selon la politique sur la formation linguistique, les employés et employées de la fonction publique ont accès à la formation linguistique pour satisfaire aux exigences légales en matière de langues officielles et pour répondre à des besoins en dotation.

La description ci-après fait état de toutes les étapes suivies par les candidats et candidates à partir du moment où la demande de formation linguistique est faite par le ministère jusqu'au test d'évaluation de la langue seconde (ELS). Le processus de formation présenté au tableau 5 donne un aperçu d'ensemble des étapes.

Sur réception d'une demande de formation, le ou la responsable des langues officielles du ministère communique avec le Service d'orientation et la demande est inscrite dans le Système de Formation linguistique Canada (SFLC). Le Service d'orientation établit un pronostic qui indique l'aptitude du candidat ou de la candidate à satisfaire aux exigences de son poste ou d'un poste éventuel à l'intérieur des limites de temps fixées par le Conseil du Trésor. Le schéma au tableau 6 présente la dynamique du processus d'orientation.

Les candidats et candidates ont droit à 1 000 heures de formation pour atteindre le niveau A, à 1 300 heures pour le niveau B et à 1 860 heures pour le niveau C. Les résultats servent à classer les candidats et candidates selon leur niveau et leurs aptitudes et à former des groupes homogènes. Ces résultats sont communiqués au ministère et inscrits dans le SFLC. Le pronostic détermine l'approche, le bloc d'enseignement et le rythme qui seront suivis pour surmonter les difficultés d'apprentissage de base.

Les candidats et candidates sont alors en attente d'inscription et sont considérés comme non confirmés. Le nombre de candidats et candidates non confirmés sert à entretenir la liste des demandes en attente pour la formation linguistique. Le tableau 3 montre le nombre de candidats et candidates qui sont en attente d'inscription, c'est-à-dire la liste d'attente. C'est à partir de cette liste que l'on planifie le seuil opérationnel ou le nombre de groupes pour une période déterminée.

L'inclusion des candidats et candidates dans un groupe de formation linguistique existant ou nouveau, dont le bloc de formation correspond à leur rythme et à leur approche, est par la suite confirmée. Le ministère en est informé et les dates de début et de fin de formation sont fixées.

La norme ou le nombre moyen de candidats et candidates par groupe varie selon les différents types de groupes : accéléré, régulier, faible et de niveau C. Les changements du calendrier de formation influenceront sur la capacité d'offrir la formation. L'optimisation des résultats des candidats et candidates aux tests ELS sera prise en considération. Voici des exemples de variations par rapport à la norme établie pour la mise en cours de septembre et novembre 1999, selon les renseignements de l'unité de la mise en cours.

#### Mise en cours

	Nombre de candidats et candidates par groupe		Nombre de semaines	
	Sept. 1999	Nov. 1999	Sept. 1999	Nov. 1999
Accéléré	6	8	24	28
Régulier	8	10	30	34

Le tableau suivant donne la ventilation de la clientèle depuis 1996-1997 :

Clientèle	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Régulier	33 %	28 %	25 %	32 %
Accéléré	23 %	28 %	33 %	23 %
C	20 %	22 %	32 %	32 %
Faible	6 %	8 %	2 %	4 %
Autres	18 %	14 %	8 %	9 %
Total des groupes	59	57	71	64

Des annulations par le ministère, des candidats et candidates qui ne se présentent pas, des retraits par les étudiants et étudiantes ou le ministère pendant la formation sont parmi les événements qui modifient le nombre de participants et participantes sans diminuer le nombre de groupes. Comme cela a été mentionné, le nombre réel de candidats et candidates influe sur le seuil opérationnel. La formation se donnera comme prévu selon les groupes qui ont été formés. Le tableau suivant fait état des annulations et des candidats et candidates ne s'étant pas présentés pour la période correspondant à l'année financière 1998-1999 et jusqu'au 24 novembre de 1999-2000.

Total des groupes *	Période	Annulations	Personnes ne s'étant pas présentées	Total
67	1998-1999	298	76	374
68	1999-2000	315	51	366

\* Informations tirées d'un rapport du SFLC

Une sélection des groupes du tableau de la mise en cours pour l'année courante est reproduite afin de montrer l'effet sur le nombre de participants et participantes dans les groupes.

Numéro du groupe	Programme	Date de début	Date de fin	Nombre de candidats et candidates par groupe selon la norme établie (mise en cours)			Annulations et personnes ne s'étant pas présentées
				18 oct. 1999	15 nov. 1999	13 déc. 1999	
	Types de groupe	jour/mois	jour/mois				
06043	Régulier 1	03/05	10/12	8	8	-	2
06003	Accéléré 1	14/06	10/12	8	8	8	9
09001	Niveau C	09/08	24/12	5	5	5	3
09002	Faible 1	07/09	22/09	5	6	7	5
09004	Accéléré 2	27/09	31/03	5	6	8	15
09009	Niveau C	07/09	18/02	7	7	7	5
10004	Régulier 1	04/10	02/06	3	6	7	13
10009	Régulier 1	04/10	02/06	6	8	9	4
10011	Régulier 1	04/10	02/06	2	6	6	14

Outre les inscriptions et les annulations, le nombre de participants et participantes dans un groupe dépend des mutations d'un programme à un autre faites par l'agent ou l'agente pédagogique lorsque les candidats et candidates sont prêts à passer à un autre bloc d'enseignement. L'approche pédagogique utilisée comme base d'enseignement correspond à 15 blocs du Programme de base de formation au travail (PBFT), dont le dernier bloc correspond au niveau B.

Le tableau suivant indique le nombre de groupes et d'étudiants et d'étudiantes en formation sur une base mensuelle.

<b>GROUPES ET ÉTUDIANTS ET ÉTUDIANTES EN FORMATION non-EX dans la RCN</b>							
	Nombre de groupes	Nombre d'étudiants et d'étudiantes réels	Moyenne par groupe		Nombre de groupes	Nombre d'étudiants et d'étudiantes réels	Moyenne par groupe
6 avril 1998	40	183	4,6	4 janvier 1999	44	272	6,1
4 mai 1998	38	182	4,9	1 <sup>er</sup> février 1999	48	295	6,1
1 <sup>er</sup> juin 1998	36	174	4,8	1 <sup>er</sup> mars 1999	47	293	6,2
6 juillet 1998	32	173	5,4	6 avril 1999	39	246	6,3
3 août 1998	28	165	5,9	3 mai 1999	44	270	6,1
8 septembre 1998	34	213	6,3	7 juin 1999	45	258	5,7
15 octobre 1998	40	257	6,4	5 juillet 1999	44	257	5,8
2 novembre 1998	47	292	6,2	2 août 1999	39	221	5,7
7 décembre 1998	48	290	6,0	7 septembre 1999	31	205	6,6
				4 octobre 1999	47	303	6,4

Le tableau ci-après fait état du nombre de groupes formés de 1990-1991 jusqu'à ce jour et du taux de réussite aux tests ELS.

<b>GROUPES FORMÉS</b>							
	Groupes	Taux de réussite ELS			Groupes	Taux de réussite ELS	
		Français	Anglais			Français	Anglais
1990-1991	79	99,4 %	99,7 %	1995-1996	101	98,9 %	100 %
1991-1992	109	98,2 %	99,4 %	1996-1997	59	99,8 %	100 %
1992-1993	102	99,3 %	99,5 %	1997-1998	57	99,9 %	98,1 %
1993-1994	82	98,9 %	98,7 %	1998-1999	71	99,9 %	100 %
1994-1995	84	98,2 %	97,1 %	1999-2000	64	99,8 %	100 %

## 2.1.2 Observations

Les résultats de la vérification montrent que la méthode actuelle évaluant les ressources nécessaires pour maintenir le seuil opérationnel est calculée en fonction des capacités maximales correspondant aux demandes d'inscription en attente pour la formation. En 1998-1999, des changements de statut tels les annulations, les candidats et candidates ne se présentant pas, les retraits en cours de formation par l'étudiant ou l'étudiante ou par le ministère ont influé sur le nombre de candidats et candidates par groupe, les annulations représentant environ 45 % des demandes de formation non traitées. Il importe de signaler que les annulations sont comblées par des remplacements à partir de la liste d'attente, à la condition que le candidat ou la candidate puisse se présenter dans un délai raisonnable. Selon la direction de FLC, 100 % des annulations sont ainsi comblées. Il n'a pas été possible de valider cette information, puisque les données ne sont pas disponibles dans le SFLC. FLC n'a pas de contrôle sur ces changements. FLC applique une norme (nombre d'étudiants et d'étudiantes mis en cours par groupe) de huit à dix étudiants et étudiantes en prévision d'en former de six à huit.

Notre analyse montre que le nombre réel d'étudiants et d'étudiantes de 6,1 par groupe est dans la fourchette établie de six à huit par groupe. Le tableau comparatif suivant fait état du nombre réel d'étudiants et d'étudiantes par groupe pour la période janvier-octobre 1999.

<b>GROUPES ET ÉTUDIANTS ET ÉTUDIANTES en formation non-EX dans la RCN</b>			
	<b>Moyenne par groupe *</b>	<b>Nombre de groupes</b>	<b>Nombre réel d'étudiants et d'étudiantes</b>
4 janvier 1999	6,1	44	272
1 <sup>er</sup> février 1999	6,1	48	295
1 <sup>er</sup> mars 1999	6,2	47	293
6 avril 1999	6,3	39	246
3 mai 1999	6,1	44	270
7 juin 1999	5,7	45	258
5 juillet 1999	5,8	44	257
2 août 1999	5,7	39	221
7 septembre 1999	6,6	31	205
4 octobre 1999	6,4	47	303
<b>TOTAL</b>	<b>6,1</b>	<b>428</b>	<b>2 620</b>

\* Selon la direction de FLC, le nombre d'étudiants et d'étudiantes visés par groupe est de six pour les groupes accélérés et de huit pour les groupes réguliers. Dans le but d'atteindre le nombre visé, la mise en cours comprend huit étudiants et étudiantes pour les groupes accélérés et 10 pour les groupes réguliers.

Les changements suivants influent sur le seuil opérationnel. Le nombre d'étudiants et d'étudiantes par groupe et par type, les changements de groupe d'étudiants et d'étudiantes en cours de formation, le nombre de professeurs et professeures assignés par groupe, les décisions prises à l'interne concernant la prolongation des candidats et candidates, les ressources opérationnelles affectées aux groupes de reprise, les modifications apportées aux lois et aux règlements et les besoins particuliers des ministères clients constituent l'ensemble des facteurs touchant les activités de formation linguistique. Vu la longueur de la liste d'étudiants et d'étudiantes, nous sommes d'avis que FLC devrait être en mesure d'atteindre un nombre plus élevé d'étudiants et d'étudiantes par groupe.

### 2.1.3 Recommandations

- (a) Faire une mise en cours permettant d'atteindre une moyenne réelle plus élevée d'étudiants et d'étudiantes par groupe.
- (b) Réviser les prévisions financières de l'été 1999 pour appliquer une norme plus élevée qui soit réalisable.
- (c) Imposer des mesures de contrôle comme les tickets modérateurs aux ministères afin de les sensibiliser au problème des annulations ou des retraits de candidats et candidates avant et durant la période de formation. Ce genre de contrôle exige l'appui du CT et une modification de sa politique sur la formation linguistique.

### 2.1.4 Commentaires de la direction

#### Recommandation a)

       Acceptation        /   Acceptation en principe             En désaccord

Commentaires :

*En principe, la direction est entièrement d'accord avec la recommandation et a travaillé, tout particulièrement depuis 1998, à atteindre une moyenne d'étudiants et d'étudiantes plus élevée par groupe. Selon la formule d'évaluation du vérificateur, la moyenne réelle d'étudiants et d'étudiantes par groupe est passée de 4,6 en avril 1998 à 6,9 en décembre 1999, soit une hausse d'efficacité de l'ordre d'environ 50 %. Cette moyenne continue d'ailleurs à augmenter.*

*Cependant, la direction est d'avis que l'image donnée par le vérificateur est incomplète et que la méthode utilisée pour calculer la moyenne d'étudiants et d'étudiantes par classe ne tient pas compte de la réalité opérationnelle. Le vérificateur fait une simple moyenne de tous les étudiants et étudiantes à un moment précis dans le temps. Ce calcul néglige deux facteurs essentiels :*

- 1) *Il y a deux normes pédagogiques pour le nombre d'étudiants et d'étudiantes par classe, soit six étudiants et étudiantes pour les groupes accélérés, faibles et autres groupes spéciaux et huit étudiants et étudiantes pour les groupes réguliers. Pour déterminer avec précision la norme pédagogique globale, il est donc nécessaire de déterminer la répartition des groupes entre ces deux normes bien distinctes. Pour la période évaluée par le vérificateur, cette répartition est la suivante : groupes accélérés, faibles et autres groupes spéciaux, 36 % et groupes réguliers, 64 %. Compte tenu de cette répartition, la moyenne pondérée réelle d'étudiants et d'étudiantes par groupe pour cette même période est donc de 7,28 plutôt que de 6,1, telle que l'a déterminée le vérificateur. De plus, en appliquant la formule pondérée qui fait entrer en ligne de compte la répartition des groupes entre ces deux normes, la moyenne précitée de 6,9 pour décembre 1999, établie par le vérificateur selon sa formule, atteint en réalité 7,4, ce qui correspond à un taux d'efficacité de la mise en cours de 95 %.*
- 2) *Il faut également tenir compte du fait que le nombre d'étudiants et d'étudiantes dans les groupes fluctue au cours de l'apprentissage, et ce pour de nombreuses raisons : le regroupement d'étudiants et d'étudiantes selon leurs forces et leurs faiblesses, les retraits, la réussite aux tests ELS, etc. Une image à un point fixe dans le temps ne reflète pas la complexité de la situation opérationnelle.*

*En conclusion, la direction est d'avis qu'elle a déployé énormément d'énergie afin de rectifier et d'optimiser les taux d'efficacité de mise en cours. Tenant compte de tous les facteurs qui agissent et influent sur l'efficacité de la mise en cours, un taux de 95 % est considéré excellent. FLC continuera néanmoins à consacrer ses efforts afin de maintenir et d'accroître ce taux.*

Mesure corrective : *Décrite ci-dessus*  
Date de mise en oeuvre : *En cours*

*Nous estimons que la moyenne d'étudiants et d'étudiantes par classe à un moment déterminé n'est pas le meilleur critère pour vérifier l'efficacité et l'efficacité de nos services. Nous pensons que le nombre d'heures-étudiant est un critère qui reflète davantage l'efficacité et l'efficacité de nos services.*

*Le tableau suivant indique le nombre d'heures d'enseignement dans la RCN et dans les régions durant les trois dernières années, malgré les ressources réduites.*

<i>Nombre d'heures-étudiant à FLC</i>			
	<i>RCN</i>	<i>Régions</i>	<i>Total</i>
<i>1996-1997</i>	<i>342 077</i>	<i>196 434</i>	<i>538 511</i>
<i>1997-1998</i>	<i>299 442</i>	<i>225 126</i>	<i>524 568</i>
<i>1998-1999</i>	<i>392 915</i>	<i>214 423</i>	<i>607 338</i>
<i>1999-2000</i>	<i>435 539</i>	<i>213 197</i>	<i>648 736*</i>

\* projection

**Recommandation b)**

  /   Acceptation      =   Acceptation en principe      =   En désaccord

Commentaires :

*Les prévisions financières et autres contenues dans la proposition d'affaires et le plan d'affaires seront déterminées selon des normes réalistes optimales.*

Mesure corrective :  
Date de mise en oeuvre : *Immédiatement*

**Recommandation c)**

  =   Acceptation      /   Acceptation en principe      =   En désaccord

Commentaires :

*Les mesures correctives doivent faire l'objet de discussions avec les représentants et représentantes du CT.*

## **2.2 SERVICE DE L'ÉLABORATION**

### **2.2.1 Contexte opérationnel**

Les activités principales du Service de l'élaboration sont de contribuer à l'atteinte des objectifs des autres secteurs d'activités de FLC par la mise au point des programmes de cours et du matériel pédagogique, par la liaison avec la clientèle et les services spécialisés qu'il lui fournit, et par la mise à jour des produits. Le Service de l'élaboration a pour clientèle la Direction des programmes d'apprentissage dans la région de la capitale nationale et les régions, ainsi que les ministères clients de la Commission de la fonction publique et d'autres organismes fédéraux.

L'élaboration de programmes effectuée par ce Service porte sur l'apprentissage autonome et la formation à distance. Elle consiste à mettre au point ou à adapter le matériel et les outils informatisés appropriés à la modalité d'apprentissage autonome et de formation à distance, et à mettre à jour des produits

Dans le cadre des activités de recherche dans le domaine de l'apprentissage autonome et de la formation à distance, deux partenariats ont été établis, l'un avec le Centre de recherche informatique de Montréal et l'autre avec la Télé-université de l'Université du Québec.

Le Service de l'élaboration est chargé de donner des conseils en matière d'apprentissage linguistique à sa clientèle, d'assurer un lien fonctionnel en faisant la promotion des produits et des services, et de répondre aux demandes d'information. Ces activités représentent environ un quart d'un équivalent temps plein (ETP).

À la suite de l'examen des programmes de 1996, le Service de l'élaboration a été le service le plus durement touché par la réduction des effectifs, qui sont passés de 44 à quatre ETP. En janvier 1999, une réduction supplémentaire venait réduire à trois ETP ses effectifs; outre leurs tâches courantes, les employés et employées ont dû assumer les fonctions d'information et de représentation à la suite du démantèlement du Service de production.

### **2.2.2 Observations**

Les projets du Service de l'élaboration s'inscrivent dans les plans d'affaires ministérielles et suivent les orientations de FLC. Les priorités stratégiques sont : la mise à jour du matériel pédagogique, l'élaboration du matériel d'apprentissage autonome, et la recherche-développement dans le domaine de la formation à distance.

Étant donné l'ampleur des projets d'apprentissage autonome et de formation à distance, le manque de ressources risque de nuire à l'atteinte des objectifs du Service de l'élaboration. Malgré une analyse de l'impact des outils adoptés dans l'environnement informatique, des éléments qui échappent au contrôle du Service de l'élaboration, tels que l'accès aux sites des ministères clients, risquent de nuire à la réalisation des projets d'apprentissage autonome et à la formation à distance.

Nous sommes d'avis qu'il sera nécessaire d'investir davantage dans certains projets actuellement en cours et que ces investissements pourraient être considérables. Ces projets devraient se fonder sur une étude de faisabilité.

### 2.2.3 Recommandations

- (a) Établir des procédures formelles d’approbation de projet et, dans les cas de projets à investissement considérable, s’assurer qu’ils se fondent sur une étude de faisabilité.
- (b) Commander une étude de faisabilité pour le projet de formation à distance afin de déterminer les besoins de la clientèle et d’évaluer les outils informatiques retenus pour s’assurer qu’ils répondent aux besoins particuliers d’apprentissage linguistique.
- (c) Doter le Service de l’élaboration des ressources nécessaires.

### 2.2.4 Commentaires de la direction

#### Recommandation (a)

       Acceptation             Acceptation en principe        /   En désaccord

Commentaires :

*Établir des procédures formelles d’approbation de projet : FLC est un organisme qui assure des services basés sur des programmes de cours (anglais et français). Il est normal d’avoir un service de l’élaboration qui réponde aux besoins propres à chacun des programmes. Les besoins proviennent la plupart du temps des activités d’enseignement. Il est évident qu’un certain nombre de projets, en réponse à des besoins particuliers, n’ont pas besoin de faire l’objet d’une approbation formelle. Cependant, tous les projets s’inscrivent dans les plans de travail de la CFP et ils reçoivent l’approbation du comité de gestion avant leur mise sur pied. Nous estimons donc que cette partie de la recommandation est déjà mise en oeuvre.*

       Acceptation        /   Acceptation en principe             En désaccord

Commentaires :

*Dans les cas de projets à investissement considérable, s’assurer qu’ils se fondent sur une étude de faisabilité : Pour un organisme dans le domaine de l’éducation, il est normal d’avoir des activités d’étude, de recherche et de détermination des outils. Elles n’ont pas tous besoin d’être appuyées par une étude de faisabilité. Parmi les trois priorités stratégiques du Service de l’élaboration, la mise à jour des produits de FLC ne se prête pas à des études de faisabilité. Dans le cas de développement de matériel d’apprentissage autonome, il s’agit d’adapter du matériel existant pour diffusion sur disque compact. Ces projets ne présentent aucun risque et ne nécessitent pas d’étude de faisabilité. Par contre, si le produit venait à avoir un impact sur le réseau de la CFP ou s’il nécessitait des investissements majeurs, une étude de faisabilité serait réalisée.*

Mesure corrective :                      *Études de faisabilité*

Date de mise en oeuvre :                      *Au besoin*

#### Recommandation (b)

       Acceptation        /   Acceptation en principe             En désaccord

Commentaires :

*La direction est d'accord en principe. Dans le cas des projets de recherche dans le domaine de la formation à distance, il y aura effectivement lieu de procéder à une étude de faisabilité une fois les moyens technologiques décidés et évalués. Jusqu'à présent, il n'y a pas eu lieu de le faire.*

Mesure corrective : *Études de faisabilité*  
Date de mise en oeuvre : *Au besoin*

### **Recommandation (c)**

     /      Acceptation         Acceptation en principe         En désaccord

Commentaires :

*La direction souscrit entièrement à cette recommandation et espère que les efforts nécessaires seront déployés pour l'appuyer.*

Mesure corrective : *s.o.*  
Date de mise en oeuvre : *s.o.*

## **2.3 SERVICES INTÉGRÉS**

### **2.3.1 Contexte opérationnel**

Les Services intégrés ont pour objectif d'assurer des services de soutien tels que l'administration, la gestion financière, la gestion du matériel et des installations, ainsi que l'entretien des systèmes d'information et de la technologie. Les Services intégrés fournissent ces services à deux secteurs : la formation linguistique et le perfectionnement professionnel. Les activités de formation linguistique sont assurées et financées à même les crédits annuels. Un fonds renouvelable a été créé pour les activités du perfectionnement professionnel. Conformément à notre mandat, seules les activités de formation linguistique ont été retenues pour la vérification.

Les Services intégrés comprennent le bureau du directeur, les services financiers, les services informatiques et les services généraux et administratifs. Le budget de fonctionnement des Services intégrés est partagé entre les deux activités du secteur de l'apprentissage. En date de janvier 2000, les dépenses consacrées à la formation linguistique étaient de 1 182 000 \$ pour l'année financière 1999-2000 et de 1 231 000 \$ pour celle de 1998-1999. Le tableau 4 fait état des ressources allouées à la formation linguistique.

### **2.3.2 Observations**

La méthode de répartition des services de soutien offerts par les Services intégrés n'est pas documentée et les règles de répartition diffèrent d'un service à un autre.

Selon les informations recueillies, les critères de répartition sont fondés sur le service assuré, les espaces occupés, le montant de la dépense ou, encore, selon le jugement personnel.

L'absence de règles, le manque d'uniformité dans les proportions utilisées et le pourcentage approximatif du temps consacré remettent en question la proportion de dépenses salariales des Services intégrés affectées à FLC. La vérification n'a pas permis de valider la quantité exacte des ressources des Services

intégrés consacrées à la formation linguistique.

Nos entrevues ont fait ressortir que les Services intégrés auraient avantage à consulter la clientèle de FLC pour être informés du taux de satisfaction à l'égard de leurs services.

### 2.3.3 Recommandations

- (a) Effectuer une étude afin de déterminer le partage des services offerts entre les deux secteurs de l'activité d'apprentissage. Plus particulièrement, l'établissement d'une comptabilisation par activité devrait être pris en considération dans cette étude, afin de pouvoir déterminer la portion des coûts de service attribuée aux secteurs de formation linguistique et de développement professionnel. Une comptabilisation par activité pourrait aussi servir d'outil d'information et de gestion pour les activités de formation linguistique. Une autre option serait d'établir un système de comptabilisation du temps qui serait vérifiable, en ayant recours aux possibilités offertes par la structure actuelle du codage financier.
- (b) Définir, documenter et faire approuver les règles de répartition des dépenses entre la formation linguistique et le perfectionnement professionnel.
- (c) Mettre au point, à titre d'indicateur de rendement, un processus de rétroaction avec les secteurs d'activités des régions et de la capitale nationale afin de déterminer le degré de satisfaction à l'égard des services offerts.

### 2.3.4 Commentaires de la direction

#### Recommandations (a) et (b)

       Acceptation        /   Acceptation en principe             En désaccord

Commentaires :

*La direction a entrepris dernièrement un projet visant à mettre au point des mécanismes appropriés pour assurer une utilisation équitable et efficiente des ressources. À cet effet, et conformément aux orientations de la Stratégie d'information financière (SIF), les systèmes sont en place pour obtenir l'information par activité. La direction n'a donc pas l'intention de commander une étude à cette fin, mais pense plus approprié d'investir dans le raffinement de ses systèmes de façon à pouvoir recueillir l'information selon les paramètres énoncés dans la recommandation.*

*Un projet visant à déterminer les activités des Services intégrés et le niveau de ressources nécessaire pour assurer ces services a été entrepris il y a deux mois. Nous poursuivrons l'élaboration d'un système de reddition de comptes au niveau de la prestation des services qui garantira un bon rendement de son investissement.*

Mesure corrective : *Documentation et approbation de règles et de mécanismes de répartition des dépenses entre FLC et la FPC*

Date de mise en oeuvre : *Fin de septembre 2000*

**Recommandation (c)**

     Acceptation        /   Acceptation en principe           En désaccord

Mesure corrective :            *Mise au point d'un processus de rétroaction avec la clientèle*

Date de mise en oeuvre :    *2000-2002*

**2.4 CLIENTÈLE DES CADRES SUPÉRIEURS****2.4.1 Contexte opérationnel**

La politique du Conseil du Trésor exige que les candidats et candidates à des postes de cadres supérieurs dans la région de la capitale nationale atteignent un niveau de compétence B en français. Bien que les cadres soient dispensés de recourir aux services de l'orientation, certains d'entre eux demandent de passer par le processus d'orientation.

L'entrée en vigueur de la nouvelle politique concernant les exigences linguistiques pour le groupe de direction impose aux employés et employées de niveau EX d'accroître leur compétence linguistique et d'atteindre le niveau CBC. Cette politique va modifier le volume et la nature des demandes de formation linguistique pour ce groupe.

Au cours de l'année financière 1998-1999, la formation linguistique a été offerte à 403 cadres supérieurs.

La formation linguistique est offerte aux candidats et candidates EX selon deux formules : continue ou cyclique. Les cours cycliques, offerts par tranches de deux semaines, sont les plus populaires. La plus grande partie de la formation des candidats et candidates EX est offerte à l'Esplanade Laurier, où se trouvent des locaux d'enseignement. Ces locaux et le matériel de formation dans la région de la capitale nationale répondent aux besoins en matière de formation.

Aucune liste d'attente n'existe pour la formation EX dans la région de la capitale nationale ni dans les régions visitées. Les demandes de formation proviennent des directions des langues officielles ou des ressources humaines des ministères concernés. Les candidats et candidates sont inscrits et orientés par un agent ou une agente de formation du programme des cadres de gestion. Une entrevue avec le candidat ou la candidate sert à établir son niveau linguistique actuel et à déterminer le degré de formation nécessaire pour satisfaire aux exigences linguistiques.

À partir d'une analyse de l'entrevue, l'agent ou l'agente de formation prépare un résumé de l'entrevue et signale les points forts et les points faibles du candidat ou de la candidate. Un programme de formation est par la suite préparé à l'intention du candidat ou de la candidate et retourné au ministère. À partir du plan de formation fourni, le candidat ou la candidate choisit la formation cyclique ou continue.

Les groupes de formation sont constitués en fonction des compétences et des aptitudes des candidats et candidates. Un nouveau plan de formation doit être préparé si un candidat ou une candidate annule sa participation ou abandonne ses cours.

Le programme de cours des candidats et candidates EX est différent parce que la formation vise avant tout les besoins linguistiques associés aux tâches de gestion. Le contenu des cours est structuré d'après les quatre fonctions principales de planification, d'organisation, de direction et d'évaluation. Les cours portent principalement sur les éléments linguistiques nécessaires à la communication au travail, notamment la grammaire, la phonétique, le vocabulaire, les fonctions langagières, les stratégies de communication et la compréhension orale.

Bien que les cours offerts soient menés en groupe, les candidats et candidates peuvent opter pour une formation personnalisée et une formation offerte par le secteur privé, les frais supplémentaires étant assumés par le client ou la cliente.

Les critères utilisés pour déterminer le seuil opérationnel sont les mêmes pour les deux genres de clientèle de la formation linguistique. Le seuil opérationnel est la capacité d'offrir des cours de langue compte tenu du nombre de groupes d'étudiants et d'étudiantes qui peuvent être acceptés pendant une période déterminée avec les ressources allouées.

Lors de la vérification, 11 enseignants et enseignantes étaient en détachement dans des ministères ou organismes gouvernementaux. Selon l'entente conclue, le traitement de l'enseignant ou de l'enseignante est assumé à parts égales par FLC et le ministère hôte. Lorsque l'enseignant ou l'enseignante est sur la liste de l'organisme hôte, la formation sera offerte en groupe ou individuellement, suivant les besoins des étudiants et étudiantes. Dans la plupart des cas, une formation personnalisée est la norme pour les cadres dans les ministères.

Le court préavis de demande de formation et les contraintes budgétaires sont les principaux défis à relever pour la formation des cadres supérieurs. On répond aux demandes de façon réactive plutôt que proactive. On ne refuse jamais un candidat ou une candidate qui demande de la formation. Au besoin, les groupes existants sont divisés, ce qui nécessite l'embauche d'un professeur ou d'une professeure supplémentaire. Toutefois, on n'intègre pas le groupe à des groupes existants si un candidat ou une candidate abandonne ou annule. Cela tient principalement au fait que le groupe a déjà commencé le cours et que les enseignants et enseignantes ont déjà été embauchés, normalement sur une base contractuelle.

Les ressources sont estimées en fonction du calcul du seuil opérationnel. Les ressources allouées sont déterminées en fonction du nombre de groupe d'étudiants et d'étudiantes pour une période déterminée. Au besoin, cette estimation est réexaminée et modifiée tous les trois mois.

Les ressources affectées à la formation des cadres supérieurs se répartissent entre les services offerts à L'Esplanade Laurier et ceux prévus dans les protocoles d'entente. En plus des 15 enseignants et enseignantes permanents, un répertoire d'enseignants et d'enseignantes embauchés pour une période déterminée, occasionnels ou rémunérés à taux horaire est tenu et peut servir à combler les besoins supplémentaires de demandes de formation.

À la fin de chaque période de formation, les candidats et candidates remplissent un formulaire d'évaluation de l'enseignant ou de l'enseignante, qui est présenté à l'examen de l'agent ou de l'agent(e) pédagogique. On ne rédige pas de rapports officiels sur les résultats de l'évaluation.

## 2.4.2 Conclusion

Le processus actuel d'évaluation du niveau de compétences et de préparation d'un plan de formation est efficace. Ces cours se soldent par un taux élevé de réussite aux tests d'évaluation de langue seconde, malgré l'augmentation de la taille des groupes et la diminution des ressources permanentes à FLC. L'équipe de vérification a constaté que, même si, dans plusieurs cas, la charge de travail peut nécessiter des heures supplémentaires de la part du personnel administratif et des enseignants et enseignantes, le moral est bon et tous les membres du personnel croient en la valeur de leur travail.

Les employés et employées à plein temps ou pour une période indéterminée ne tiennent pas de feuilles de temps depuis environ cinq ans. Les enseignants et enseignantes à taux horaire, quant à eux, tiennent des feuilles de temps, et les données d'information sont entrées dans le système de gestion des ressources humaines.

## 2.4.3 Recommandation

- (a) Établir un outil d'information et de gestion, suivant la recommandation présentée dans la section sur les Services intégrés (recommandation 2.3.3 a).

## 2.4.4 Commentaires de la direction

### Recommandation (a)

       Acceptation        /   Acceptation en principe             En désaccord

Commentaires :

*L'outil de gestion recommandé serait pratique pour établir le temps réel consacré à la tâche et, par le fait même, déterminer les ressources additionnelles nécessaires à l'accomplissement de celle-ci. Un registre des heures n'est pas pour autant nécessaire. Dans le cas des enseignants et enseignantes nommés pour une période indéterminée ou déterminée, les horaires de cours devraient répondre à ce besoin précis.*

Mesure corrective :

Date de mise en oeuvre : *Voir 2.3.3a*

## 2.5 SERVICES D'ORIENTATION

### 2.5.1 Contexte opérationnel

Les services d'orientation sont offerts dans toutes les régions et constituent une étape obligatoire du processus de formation linguistique, sauf pour les candidats et candidates du groupe de la gestion supérieure

(EX) et du programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP). Le mandat du Service d'orientation consiste :

- à déterminer la capacité des candidats et candidates de satisfaire aux exigences de leur poste dans les limites de temps établies par le Conseil du Trésor (le pronostic) et à classer les candidats et candidates selon leur niveau et leurs aptitudes afin de former des groupes les plus homogènes possibles;
- à travailler en collaboration avec les ressources enseignantes afin de remédier aux difficultés d'apprentissage.

Le budget du Service d'orientation pour 1999-2000 est présenté par type de dépenses au tableau suivant.

<b>BUDGET DU SERVICE D'ORIENTATION</b>			
<b>1999-2000</b>	<b>Dépenses non salariales (en milliers de dollars)</b>	<b>Dépenses salariales (en milliers de dollars)</b>	<b>Équivalents temps plein (ETP)</b>
Service d'orientation	134	605	11,8

Le rôle de l'orientation constitue une partie intégrante du mandat de FLC. L'orientation est axée précisément sur les exigences d'apprentissage de la fonction publique fédérale, service qui n'est pas actuellement disponible dans le secteur privé.

Les étapes du processus d'orientation sont décrites ci-dessous et de façon schématique dans le tableau 6.

Sur réception de la demande faite par le ministère du candidat ou de la candidate, une étude est menée. Le Système de FLC (SFLC) est consulté afin de déterminer si la candidate ou le candidat a déjà été évalué. Selon l'examen du dossier et la validité des tests précédents, on décide si le candidat ou la candidate doit subir un test ou passe directement à l'étape de l'entrevue.

Les tests sont administrés et les résultats sont entrés dans le SFLC. Par la suite, le pronostic détermine l'aptitude du candidat ou de la candidate à atteindre les objectifs de formation linguistique.

Si aucun test n'est nécessaire, l'étude du dossier du candidat ou de la candidate détermine si la nomination de cette personne est possible, s'il est nécessaire d'administrer des tests supplémentaires ou de fixer une rencontre avec le conseiller ou la conseillère en orientation. Une fois l'entrevue terminée, le dossier et les résultats des tests du candidat ou de la candidate sont analysés et étudiés par le conseiller ou la conseillère en orientation qui établit un pronostic positif ou négatif.

Le pronostic positif indique que la candidate ou le candidat est jugé capable de satisfaire aux exigences linguistiques associées au poste visé. Le conseiller ou la conseillère en orientation prépare ensuite un plan de formation qui est communiqué au ministère, indiquant s'il est possible de nommer le candidat ou la candidate à son poste. Ces renseignements sont également communiqués aux services de soutien à l'apprentissage linguistique pour que des dispositions soient prises en prévision de la formation du candidat ou de la candidate.

Le pronostic négatif indique que la candidate ou le candidat est jugé incapable de satisfaire aux exigences linguistiques associées au poste visé dans les délais alloués par les politiques du Conseil du Trésor. Le dossier est étudié par un comité interne de l'orientation pour confirmer le pronostic, et ce comité se prononce sur les capacités du candidat ou de la candidate de satisfaire aux exigences linguistiques.

Le candidat ou la candidate qui reçoit un pronostic négatif peut demander un recours. Dans un tel cas, une nouvelle entrevue est accordée et une analyse des nouveaux éléments est effectuée par un comité indépendant qui peut décider de maintenir ou de modifier le pronostic initial.

Il incombe au conseiller ou à la conseillère en orientation de déterminer le niveau de groupe du candidat ou de la candidate — accéléré, régulier, ou adapté — et son style d'apprentissage — empirique, rationnel ou noétique. Ces points sont discutés avec le candidat ou la candidate. L'agent ou l'agente pédagogique est responsable de déterminer les difficultés d'apprentissage du candidat ou de la candidate. Par la suite, la candidate ou le candidat est placé dans le groupe qui répondra le mieux à ses besoins particuliers de formation et respectera ses capacités d'apprentissage.

Les candidats et candidates peuvent demander une évaluation plus spécifique de leurs aptitudes avant ou au début des cours.

Depuis 1996, FLC a connu une augmentation importante des demandes de services d'orientation. Le Service d'orientation a traité 1 404 demandes au cours de l'année financière 1996-1997 et 3 225 en 1998-1999, avec le même personnel, soit 10,5 ETP. Au 15 novembre 1999, la liste d'attente était d'environ 425 et l'on prévoit qu'elle passera à 870 en 1999-2000, en partie à cause de l'ajout de 445 nouvelles demandes. La période d'attente actuelle des candidats et candidates est de huit semaines, alors qu'elle devrait être de trois semaines selon les normes de service.

Le personnel de l'orientation travaille activement à diminuer le nombre de dossiers de la liste d'attente. Les conseillers et conseillères font une dizaine d'entrevues de candidats et candidates par semaine, à raison d'environ trois heures par personne, ce qui comprend l'étude du dossier, la préparation, l'entrevue, la rédaction du rapport, le pronostic et l'élaboration du plan de formation.

Les conseillers et conseillères sont également appelés à étudier d'autres dossiers, à siéger à des comités internes chargés des révisions et des appels, et à accomplir des tâches administratives supplémentaires et des projets spéciaux du Service d'orientation.

Les agents et agentes des tests de langue sont responsables d'administrer tous les tests linguistiques des candidats et candidates qui ont lieu dans les locaux de FLC à L'Esplanade Laurier. Ils traitent les demandes d'orientation et s'occupent de la vérification des dossiers, de l'entrée des données dans le SFCL, de la liaison avec le ministère client, de l'horaire de l'administration des tests et de la correction de ceux-ci. Une fois les tests terminés et corrigés, le ministère client est informé des résultats préliminaires. Le temps supplémentaire consenti par le personnel remédie aux arriérés de travail, si bien qu'il n'y a pas de liste d'attente pour l'administration des tests.

En octobre 1999, une somme supplémentaire de 180 000 \$ a été accordée pour embaucher et former quatre nouveaux conseillers et conseillères en orientation pour une période déterminée, afin d'aider à réduire la liste d'attente d'entrevue. Une série intensive d'entrevues était prévue entre janvier et mars 2000. Grâce à cet effort, on prévoit que la liste d'attente sera réduite d'environ 60 %. L'élimination de la liste d'attente prendra entre 18 et 24 mois.

Des ressources supplémentaires seront par la suite nécessaires pour traiter les demandes courantes — actuellement d'environ 3 400 par an — et respecter la norme de service de trois semaines entre la réception

de la demande initiale et le moment où le candidat ou la candidate passe par le processus d'orientation. Afin de maintenir le niveau de service, une augmentation de quatre ETP est nécessaire.

Un aperçu du volume des services d'orientation, de la liste d'attente, des ETP nécessaires et des besoins salariaux au cours des trois dernières années financières est donné au tableau 7. Le tableau 8 présente un résumé du volume des services d'orientation au 1<sup>er</sup> novembre 1999.

Le Service d'orientation traite les demandes de services d'orientation pour les candidats et candidates qui reçoivent une formation légalement obligatoire et non obligatoire. Le même processus s'applique aux deux catégories de formation même si, en principe, les candidats et candidates à une formation non obligatoire n'ont pas à être formés dans l'immédiat. Les codes de formation inscrits sur le formulaire de demande précisent la priorité à accorder à la demande. La priorité du candidat ou de la candidate à recevoir la formation linguistique est déterminée par le représentant ou la représentante des langues officielles de son ministère.

## **2.5.2 Conclusion**

Les résultats de la vérification montrent qu'il y avait, le 15 novembre 1999, environ 425 dossiers sur la liste d'attente pour les services d'orientation.

Afin de remédier aux arriérés, les agents et agentes d'orientation font des heures supplémentaires sans remplir de feuilles de temps. Le chef du Service d'orientation effectue des entrevues, des études de dossiers et des élaborations de plans de formation afin de réduire la liste d'attente. Sans l'apport de ressources supplémentaires, le Service d'orientation ne sera pas en mesure de réduire la liste d'attente dans un délai raisonnable.

Il n'y a aucune liste d'attente pour l'administration des tests. Les arriérés sont évités grâce aux heures supplémentaires faites par les agents et agentes de tests de langue. Le nombre d'heures supplémentaires dépend des besoins de services d'évaluation basés sur les demandes de la clientèle.

Il n'a pas été possible de confirmer le nombre d'heures supplémentaires réelles faites par le personnel du Service d'orientation en 1998-1999. À l'occasion, les heures supplémentaires seront approuvées, en autant que la productivité n'en est pas affectée.

Le recrutement de six à neuf employées et employés contractuels ou embauchés pour une période déterminée est actuellement en cours. Il faudra un temps considérable pour les former.

Les ressources financières et humaines du Service d'orientation sont utilisées de façon optimale.

Dans les régions visitées, les services d'orientation ne sont pas, pour le moment, aux prises avec des listes d'attente et les ressources sont utilisées de façon optimale. Dans la région de l'Atlantique, les chefs d'équipe de FLC offrent des services d'orientation au bureau régional et se déplacent périodiquement dans d'autres provinces pour administrer les tests et faire des entrevues. Les membres du personnel travaillent sous pression afin de répondre aux besoins opérationnels avec les ressources disponibles.

La norme de service de trois semaines n'est pas respectée au bureau principal. Le délai réel du service est de huit semaines. Le personnel et la direction sont conscients que les ressources actuelles ne permettent pas de respecter la norme établie pour le traitement des demandes.

Les rôles et les responsabilités du personnel du Service d'orientation sont clairs et bien définis. Les membres du personnel sont bien informés des exigences de leur poste et comprennent bien ce qui est attendu d'eux. Les employés et employées font preuve d'engagement et de professionnalisme dans leur travail. Le moral du personnel du Service d'orientation est bon.

Le code de motif inscrit sur la demande est fourni par le ministère client. Le mandat du Service d'orientation lui impose de servir la clientèle selon un ordre de priorité défini par ce code de motif. Il est donc très possible que certains candidats et candidates n'ayant pas droit à une formation légalement obligatoire bénéficient d'une priorité parce que le code de motif indiqué est erroné.

### 2.5.3 Recommandations

- (a) Examiner la possibilité d'embaucher des conseillères et conseillers en orientation contractuels pour un avenir prévisible afin de maintenir le niveau de service prévu par la norme.
- (b) Établir un outil d'information et de gestion, suivant la recommandation présentée dans la section sur les Services intégrés (recommandation 2.3.3 a).

### 2.5.4 Commentaires de la direction

#### Recommandation (a)

  /   Acceptation             Acceptation en principe             En désaccord

Mesure corrective et date de mise en oeuvre : *Indiquées ci-dessus*

Commentaires :

*La vision de FLC préconise de nouveaux modes de prestation de services. Dans le cas du Service d'orientation, les spécialistes dans ce domaine sont peu nombreux, mais FLC a déjà commencé à engager des conseillères et conseillers en orientation contractuels et, de plus, a entrepris de former des professeures et professeurs de langues (LAT-01) comme conseillères et conseillers. Ceci augmentera la polyvalence de certains de nos employés et employées et donnera une plus grande souplesse à l'organisation.*

#### Recommandation (b)

  /   Acceptation             Acceptation en principe             En désaccord

Mesure corrective : *Voir 2.3.3.a*

Date de mise en oeuvre :

## 2.6 NORMES DE RENDEMENT

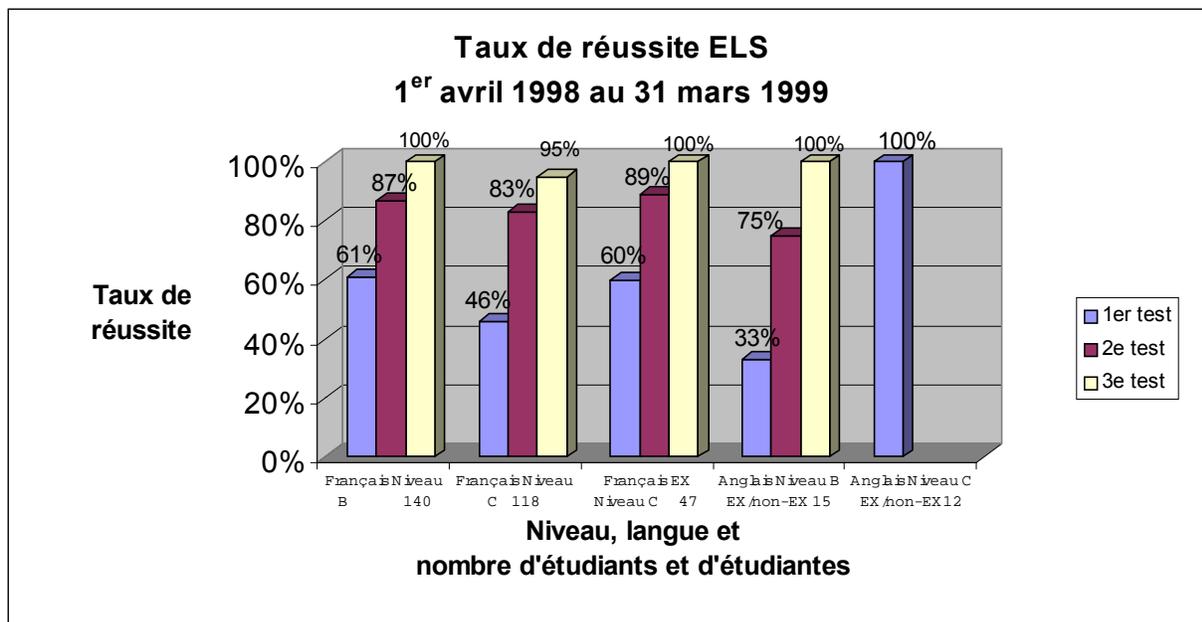
### 2.6.1 Contexte opérationnel

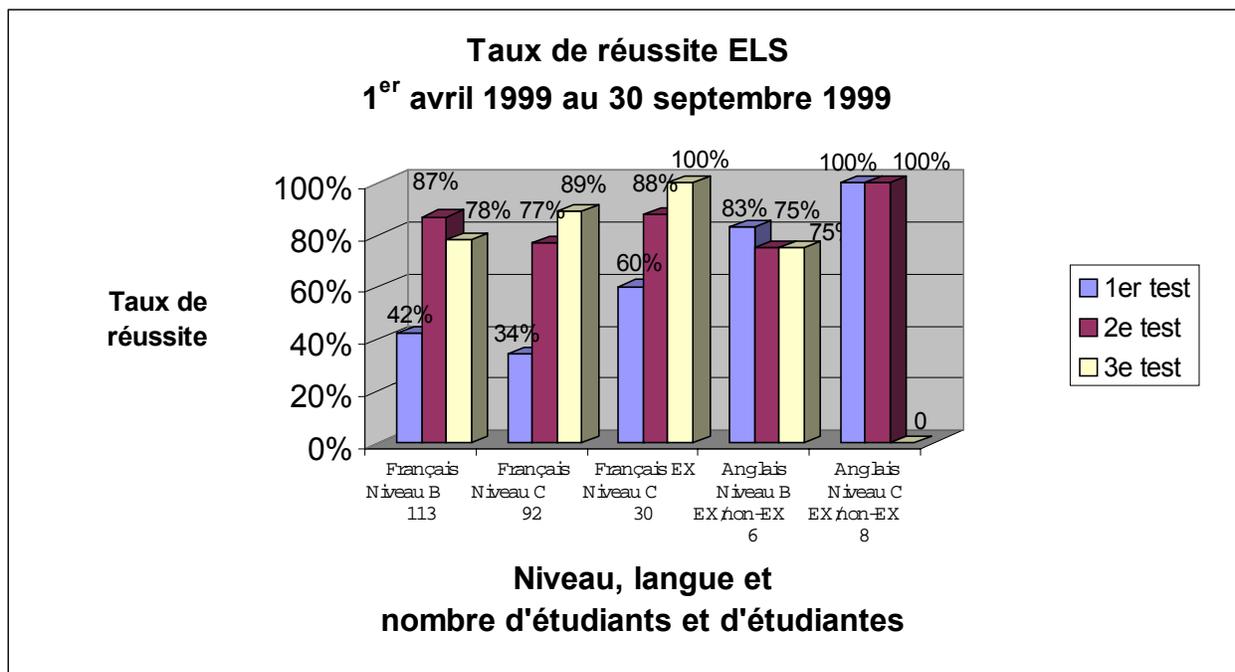
FLC a un processus en place permettant de recueillir des renseignements sur les normes de rendement pour les services d'enseignement. Deux sources d'information sont utilisées : les tests ELS et l'évaluation des enseignants et enseignantes par les étudiants et étudiantes. Les taux de réussite aux tests ELS constituent la principale source d'information servant à mesurer le rendement de la formation linguistique.

A la fin de la période de formation, les candidats et candidates subissent des tests d'évaluation de la langue seconde. Même s'ils peuvent se présenter jusqu'à trois fois à ces tests, certains candidats et candidates abandonnent après avoir reçu les résultats de leur premier ou deuxième essai. Les tests sont administrés de façon indépendante par la Commission de la fonction publique et les résultats sont acheminés le jour même à FLC.

Les résultats des tests sont inscrits dans un chiffrier; le taux de réussite au premier test est calculé et analysé et l'impact sur les tests subséquents est déterminé. Afin d'optimiser le taux de réussite des candidats et candidates à leur troisième essai, les effectifs enseignants sont réajustés de façon à dépasser 1,5 professeur ou professeure par groupe.

Les résultats à chacun des essais d'avril 1998 à septembre 1999 sont donnés dans les figures suivantes.





La deuxième méthode de mesure de rendement, qui correspond à la au niveau de satisfaction de la clientèle, est effectuée par sondages auprès des candidats et candidates. Ces sondages offrent aux candidats et candidates l'occasion d'évaluer le rendement du professeur ou de la professeure pendant la période d'enseignement. Les sondages sont distribués pendant la quatrième et la neuvième semaines de formation. Les résultats sont compilés et examinés par l'équipe de gestion, et des rapports officiels sont rédigés.

Le rendement des enseignants et enseignantes est également évalué par des agents et agentes pédagogiques, sur une base trimestrielle.

Le personnel enseignant fait des évaluations des étudiants et étudiantes sur une base continue. Trois évaluations sont faites des candidates et candidats cadres participant au programme EX au cours de la formation, habituellement à la fin de chaque tranche de deux semaines de formation cyclique.

## 2.6.2 Conclusion

Les rapports sur les normes de rendement sont produits à partir des critères du taux de réussite aux tests ELS. Aucun rapport n'est préparé pour résumer la satisfaction des candidats et candidates à l'égard des enseignants et enseignantes ou la formation linguistique dans son ensemble. De nouveaux outils d'évaluation sont à l'essai pour permettre une évaluation comparative.

La préparation manuelle du rapport sur les taux de réussite est un processus fastidieux où la manipulation des données augmentent les risques d'erreur. Un projet de recours à la technologie de l'information pour faciliter la collecte de données et la préparation du rapport est actuellement à l'étude.

## 2.6.3 Recommandations

- (a) Donner la priorité au projet de la technologie de l'information en vue de faciliter la préparation des rapports sur les taux de réussite, de diminuer le temps requis à la préparation et de réduire également les

risques d'erreur.

- (b) Rendre officiel le processus de mesure de rendement afin de permettre la production de résultats de rendement quantitatifs.

#### 2.6.4 Commentaires de la direction

##### Recommandation (a)

Acceptation     Acceptation en principe     En désaccord

Commentaires :

*Les données utilisées pour produire les rapports sur les taux de réussite proviennent du SFCL. L'outil de travail informatisé SFCL a été produit il y a un certain temps déjà. Depuis, les besoins et l'utilisation des données ont changé. Une étude est donc requise afin d'examiner et de bien définir les besoins actuels et de lancer un projet de reconfiguration du SFCL. Cependant, ce projet aurait une envergure considérable et aurait à être envisagé par rapport aux autres projets de FLC et de la CFP.*

Mesure corrective et date de mise en oeuvre : *L'évaluation des besoins sera achevée pendant l'année financière en cours de telle sorte que nous pourrions, au besoin, établir la priorité du projet de modification du SFCL pour l'année suivante.*

##### Recommandation (b)

Acceptation     Acceptation en principe     En désaccord

Commentaires :

*Un nouveau questionnaire de satisfaction des étudiants et étudiantes et un rapport connexe, touchant la méthode, les enseignants et enseignantes et l'environnement, ont été élaborés et évalués dans le cadre d'un projet pilote avec le secteur privé. Cette première étape de validation a permis de déterminer les modifications ou corrections à apporter requises, et nous prévoyons faire la validation du questionnaire pendant la deuxième année de ce même projet pilote.*

*Ce projet a également été l'occasion de mettre au point des outils de placement et de confirmation d'apprentissage. Bien que nous en soyons encore à une étape préliminaire, les résultats obtenus jusqu'à maintenant indiquent une hausse considérable du taux de réussite au premier essai au test d'ELS. L'évaluation et la validation de ces outils se poursuivront pendant la deuxième étape du projet pilote.*

## 2.7 RÉGIONS

### 2.7.1 Contexte opérationnel

FLC exerce ses responsabilités dans les régions de l'Atlantique, du Québec, de l'Ontario, des Prairies et de l'Alberta, du Pacifique et du Yukon. Outre les services d'enseignement du français ou de l'anglais comme langue seconde en application d'exigences légales, des services sont aussi offerts pour répondre à des besoins non imposés par la loi, sauf au Québec. Ces services répondent aux besoins particuliers des régions et se différencient selon leur mode de fonctionnement. La formation non obligatoire sera assurée au moyen d'ententes de partenariat.

Les partenariats en région permettent de dispenser une plus grande variété de cours à un plus grand nombre de clients et clientes grâce à l'apport du secteur privé, du secteur para-public, des différents paliers de gouvernement et des ministères. Cette option offre aux régions une plus grande souplesse pour répondre à la fluctuation de la demande. De plus, elle permet de travailler avec les minorités de langue officielle et facilite le transfert du savoir-faire et la participation au développement de l'industrie langagière.

Voici quelques exemples de partenariats établis avec les ministères, les organismes fédéraux et divers organismes non fédéraux :

- partenariats avec le gouvernement provincial de Terre-Neuve et du Labrador;
- un projet conjoint de formation linguistique en partenariat avec l'Île-du-Prince-Édouard;
- un important partenariat et transfert de savoir-faire avec le Collège universitaire de Saint-Boniface (CUSB) au Manitoba.

Les rôles et les responsabilités découlant des ententes sont clairement déterminés, comme l'est le partage des responsabilités. Dans la région de l'Atlantique, par exemple, les sommes maximales payables aux provinces et les taux horaires payés aux enseignants et enseignantes sont précisés, et FLC paie seulement le nombre réel d'heures travaillées par les enseignants et enseignantes, selon leurs feuilles de temps.

Le partage d'expérience illustre les mesures prises pour transmettre le savoir-faire et augmente la présence fédérale dans les régions.

Les compressions budgétaires résultant de l'examen de l'ensemble des programmes gouvernementaux se font sentir aussi dans les régions. L'accès aux services de formation doit être assuré à l'échelle du Canada, et ce à tous les niveaux et pour l'ensemble de la clientèle.

Le tableau 9 présente un résumé des ressources utilisées, de la clientèle, des heures réelles d'enseignement obligatoire et non obligatoire et des résultats aux tests ELS dans les régions. Le tableau 10 fait état des ressources des régions par catégorie.

Dans le cadre de la présente vérification, les régions des Prairies et de l'Atlantique ont été visitées, et les vérificateurs ont soulevé les points suivants :

- les ententes avec les provinces et les institutions privées;
- l'utilisation des ressources humaines et financières;
- l'information financière et non financière;
- la communication et les normes de rendement;
- le cadre de reddition de comptes.

## ***Région des Prairies***

Les questions particulières décrites ci-après se posent dans la région des Prairies. Il devient de plus en plus difficile pour les ministères clients de libérer leurs employés et employées pour une période prolongée pour recevoir une formation linguistique à temps plein étant donné les restrictions budgétaires imposées et les pressions qu'exercent les besoins opérationnels. Selon l'information recueillie, cette réalité est aussi celle des autres régions.

Des mécanismes doivent être mis en place pour continuer d'offrir les services de base dans la deuxième langue officielle. À titre d'exemple, on pourrait préparer un cours d'introduction aux fonctions de réceptionniste afin d'assurer le service de réception dans les deux langues officielles.

L'un des éléments clés du repositionnement s'est traduit par la création d'un partenariat avec la communauté francophone pour l'engager dans le processus d'apprentissage linguistique. Une entente contractuelle a été négociée avec le Collège de Saint-Boniface pour offrir toute la formation non obligatoire ainsi que les cours aux juges de la Cour fédérale, auparavant offerts par des professeurs et professeures de FLC rémunérés à l'heure.

Les ententes de partenariat ont permis aussi de répondre au problème de la formation linguistique des cadres supérieurs, qui éprouvaient de la difficulté à se réserver des tranches de temps suffisantes pour permettre une formation efficace. Un partenariat avec la Chambre de commerce de Saint-Boniface et le Collège propose une nouvelle approche, qui consiste à jumeler un cadre avec un partenaire de la communauté et de lui faire participer aux activités de celui-ci.

La région doit être en mesure de répondre aux besoins régionaux particuliers et ainsi choisir les options de formation qui conviennent le mieux au milieu régional.

### **Mode de fonctionnement de la région des Prairies**

Les fonctions d'orientation sont exécutées par le coordonnateur de la formation (LAT-02, chef d'équipe). La formation obligatoire est coordonnée par FLC et l'enseignement est offert dans les locaux de la Commission de la fonction publique à Winnipeg par un personnel contractuel, ce qui correspond à 76 % des dépenses non salariales. Les candidats et candidates doivent se déplacer pour la formation et leurs frais de déplacement sont assumés par les ministères. Étant donné la diversité de la clientèle, les cours sont offerts à des groupes hétérogènes. En 1998-1999, des cours obligatoires ont été offerts à 43 candidats et candidates, y compris 13 juges de la magistrature fédérale.

La formation non obligatoire est aussi coordonnée par la FLC, mais la responsabilité d'offrir les cours et d'embaucher les enseignants et enseignantes revient aux partenaires. En plus de la coordination, FLC assure le suivi pédagogique des cours, la conformité aux normes et l'évaluation du progrès et de la satisfaction des candidats et candidates. Une description complète des responsabilités des parties est présentée au tableau 12.

Trois ententes de partenariat sont actuellement en vigueur dans la région : avec le Collège universitaire de Saint-Boniface (CUSB), avec le Saint Thomas Moore (STM) College de l'Université de la Saskatchewan et avec l'Institut de formation linguistique (IFL) de l'Université de Regina.

L'entente avec le CUSB se caractérise par la participation active du Collège dans la formation non obligatoire et dans des projets communautaires. Deux personnes ressources, dont un chef d'équipe et une agente de liaison et de marketing, sont affectées et ont leurs bureaux au CUSB, ce qui a une valeur promotionnelle pour les activités de FLC à Winnipeg. Le sondage des candidats et candidates en avril 1999, qui avait pour but de cibler leurs besoins et leurs intérêts en formation linguistique, est un exemple des activités conjointes qui sont menées.

Le CUSB, en partenariat avec FLC, a des protocoles d'entente avec les ministères pour la formation non obligatoire. Le ministère est responsable de fournir les salles de classes et de faire le nécessaire pour assurer la participation aux cours. Le CUSB et FLC classent les candidats et candidates, trouvent les enseignants et enseignantes, assurent le suivi et fournissent le matériel pédagogique. Les coûts, à raison de 48 \$ l'heure, sont facturés par le CUSB au ministère.

FLC, le STM de l'Université de la Saskatchewan et l'IFL de l'Université de Regina sont en train d'élaborer des cours pour la formation non obligatoire qui sera offerte prochainement.

À la différence des autres régions, dans les Prairies le directeur régional de la CFP est aussi responsable des activités d'apprentissage. Aux fins budgétaires, le directeur des programmes d'apprentissage dépend de la directrice générale de l'apprentissage linguistique dans la RCN.

### ***Région de l'Atlantique***

Des ententes de partenariats ont été signées avec le Conseil du Trésor du gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador et avec le trésorier provincial du gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard. Les responsabilités des parties sont décrites au tableau 11.

Dans le cas de Terre-Neuve et du Labrador, FLC a convenu de remettre à la province un maximum de 73 558 \$ en trois versements pour la durée de l'entente. L'entente avec l'Île-du-Prince-Édouard prévoit que la province recevra un maximum de 70 854 \$, également en trois versements.

Afin de confirmer la méthode appliquée pour contrôler le nombre d'heures travaillées, un échantillon des feuilles de temps a été sélectionné pour la province de Terre-Neuve et le Labrador. Ces feuilles de temps, où les heures sont contrôlées, confirmées et résumées, constituent les pièces justificatives des heures de travail des enseignantes et enseignants embauchés par la province.

La formation linguistique offerte dans la région de l'Atlantique est adaptée à chaque province. En Nouvelle-Écosse, les cours sont offerts à Halifax seulement (il y a un juge en formation à Digby). Par le passé, FLC a offert, à l'occasion, une formation à temps plein à Sydney. Au 1<sup>er</sup> décembre 1999, il y avait trois groupes à temps plein (21 personnes) et un cours de maintien de l'acquis (12 personnes).

Les cours à temps plein ne s'adressent qu'aux participants et participantes à la formation obligatoire, tandis que le groupe de maintien de l'acquis comprend des participants et participantes à la formation non obligatoire.

À l'Île-du-Prince-Édouard, deux cours à temps plein sont offerts à Charlottetown, qui ne regroupent que des participants et participantes à la formation obligatoire, exception faite d'un fonctionnaire provincial en stage de formation aux termes d'un accord spécial. De la formation à temps partiel est offerte également, soit par

protocole d'entente, soit au moyen de cours du soir offerts par la province.

Dans la province de Terre-Neuve et du Labrador, la plupart des groupes reçoivent leur formation au centre-ville de St. John's, et des classes supplémentaires sont offertes dans des locaux de collèges. Des cours à temps partiel sont aussi offerts à Corner Brook et à Stephenville.

Les groupes sont composés de fonctionnaires fédéraux et aussi de participants et participantes provenant d'organismes extérieurs. En vertu d'accords particuliers, une formation est offerte à certains participants et participantes à temps partiel, qui suivent une formation non obligatoire et, à l'occasion, à des personnes sans lien avec le gouvernement fédéral.

Au Nouveau-Brunswick, toute la formation est assurée par FLC. Les cours sont offerts à Moncton et à Frédéricton, et la formation obligatoire est assurée à la plupart des candidats et candidates.

Les équipements et les locaux ont été examinés. FLC fournit les locaux d'enseignement et le matériel à Halifax et Charlottetown, tandis que ceux utilisés à Terre-Neuve et au Labrador sont fournis par la province. Pour ce qui est des dimensions et du nombre de salles de classe et de repos, toutes les installations sont suffisantes et répondent aux besoins en formation. Cependant, tout le matériel informatique est désuet. Les enseignants et enseignantes n'ont pas accès à Internet et au courriel à partir du centre d'enseignement.

Un inventaire global de l'équipement n'a pas été effectué dans toutes les régions. Toutefois, à partir de son étude de l'équipement de salle de classe, l'équipe de vérification a constaté que, dans les locaux visités, l'équipement électronique (en particulier les ordinateurs de bureau) est désuet et incapable d'assurer le fonctionnement de tous les logiciels d'apprentissage disponibles. Les ordinateurs n'ont pas assez de mémoire pour un CD-ROM, si bien que les centres sont incapables d'utiliser l'outil Practical French at the Office de FLC qui est disponible uniquement sur CD-ROM. De plus, les candidats et candidates et le personnel enseignant n'ont pas tous accès à Internet. L'équipe de vérification a été informée que, pour utiliser les nouvelles méthodes d'enseignement, des laboratoires de langues multimédia devraient être disponibles dans chaque centre de formation. La direction régionale croit qu'en raison du manque d'adaptation de l'équipement existant, FLC ne peut pas répondre aux attentes des candidats et candidates ou aux normes technologiques actuelles, notamment pour ce qui est des outils d'apprentissage disponibles.

FLC dans la région de l'Atlantique prévoit acheter un pentium, doté d'un lecteur de CD-ROM, pour chaque centre avant la fin de l'année, ainsi que des ordinateurs supplémentaires à haute vitesse au cours des années à venir. Afin de faciliter le processus d'apprentissage, on prévoit aussi l'achat d'un ordinateur portable et d'un vidéoprojecteur.

On prête à chaque candidat et candidate un magnétophone à cassette. Malgré leur âge, les magnétophones de plus grande dimension utilisés dans les salles de classes et l'équipement de laboratoire fonctionnent bien.

À Charlottetown, le fonctionnaire provincial chargé de l'administration courante du programme et de la coordination des cours, ainsi qu'une adjointe administrative, ont leur bureau dans les locaux de FLC, ce qui facilite la bonne marche du programme. La plupart des cours sont offerts au centre de formation de Charlottetown, mais un cours a été offert à Summerside en décembre 1999.

À Terre-Neuve et au Labrador, l'Unité des services en français (USF) est située dans l'édifice principal du gouvernement provincial, comme le sont les installations d'enseignement. La plupart des groupes reçoivent

leur enseignement à St. John's, mais des classes supplémentaires sont offertes dans des locaux de collèges dans d'autres villes.

Les services d'orientation et de formation offerts dans la région de l'Atlantique diffèrent de ceux de la RCN. Les services d'orientation et les programmes de tests, d'entrevues, d'évaluation et de formation sont dirigés par l'un des deux chefs d'équipe. Lorsqu'un candidat ou une candidate en appelle de ses résultats, le dossier est confié à un conseiller ou une conseillère ou au Service d'orientation à Ottawa pour l'évaluation des résultats et, au besoin, une entrevue indépendante.

Le chef d'équipe/conseiller ou conseillère en orientation responsable de la formation linguistique à l'Î.-P.-É, doit aussi assurer les services d'orientation et de supervision au Nouveau-Brunswick.

Il existe des services d'enseignement régionaux particuliers pour la formation offerte aux groupes EX et non-EX; le programme de cours des candidats et candidates EX diffère entre les niveaux B et C. Dans la région, tous les candidats et candidates reçoivent leur enseignement ensemble, sans égard au niveau d'emploi. Cette approche fonctionne très bien. Afin de répondre aux besoins particuliers des candidats et candidates EX, on utilise le matériel de cours de ceux-ci dans le groupe régulier, et l'élément d'auto-apprentissage cible les besoins linguistiques propres aux candidats et candidates EX.

Le recours au personnel rémunéré à l'heure fluctue selon la demande, et le bureau régional tient un répertoire de ce personnel.

Un nombre de ressources de FLC sont actuellement partagées avec Formation et perfectionnement Canada (FPC). Le traitement du directeur des programmes d'apprentissage et celui de deux adjoints à la formation sont payés à parts égales par FLC et FPC. Les locaux à bureaux sont aussi partagés avec FPC; toutefois, FPC n'utilise pas les salles de classe, les salles de repos ou les autres locaux de FLC pour ses activités.

Dans la région de l'Atlantique, le directeur des programmes d'apprentissage relève directement du directeur régional pour la conduite des opérations. Aux fins budgétaires, le directeur des programmes d'apprentissage est responsable devant la directrice générale de l'apprentissage linguistique dans la RCN.

### **2.7.2 Conclusion**

Dans l'ensemble, les processus de formation et d'orientation fonctionnent efficacement.

Dans les régions visitées, les activités du programme se déroulent de façon efficace. Tout le personnel fait preuve d'un haut degré d'engagement pour assurer un service de qualité aux étudiants et étudiantes. L'utilisation des ressources humaines et financières est efficace et efficiente.

Les ententes de partenariat fonctionnent efficacement.

Aucun cours cyclique n'est offert actuellement dans la région de l'Atlantique. La région serait intéressée à offrir ce type de formation, mais le besoin ne s'en est pas encore fait sentir.

Dans les régions visitées, il n'y a pas de liste d'attente pour les services d'orientation. Toutefois, dans la région de l'Atlantique, il arrive, à certaines périodes durant l'année et selon le niveau de demande du service, qu'un candidat ou une candidate puisse attendre trois ou quatre semaines pour bénéficier de services d'orientation. À l'heure actuelle, 101 candidats et candidates sont en attente d'orientation. Environ 0,5 ÉTP est affecté à l'orientation.

Dans les régions visitées, il n'y a pas de liste d'attente pour la formation. La demande dans la région de l'Atlantique était élevée au cours de l'été de 1999, ce qui a entraîné la création d'une liste temporaire. Cette situation s'est résorbée à la faveur de modifications d'horaire et d'annulations d'inscription. Une formation personnalisée est offerte à un juge.

Les communications au sein des régions fonctionnent bien. Les activités du programme sont contrôlés au moyen de contacts constants avec les représentants et représentantes provinciaux sous forme de visites sur place, de courriels et d'appels téléphoniques. De plus, le directeur des programmes d'apprentissage fait des visites occasionnelles sur place. Des rapports verbaux sur les activités du programme sont faits par les responsables et, dans certains cas, un rapport écrit est rédigé.

Dans la région de l'Atlantique, la facturation en vertu des ententes de partenariat précise le nombre d'heures d'enseignement à tel ou tel taux horaire. Cela est très utile à FLC, puisqu'on peut ainsi connaître le nombre réel d'heures d'enseignement et engager le personnel à taux horaire sur demande.

Dans la région des Prairies, l'entente ne permet pas d'associer un coût à la formation non obligatoire offerte par le Collège universitaire de Saint-Boniface, malgré la participation de FLC. Il n'est pas possible d'établir le coût de la formation non obligatoire, et celle-ci n'est pas comparable à la formation obligatoire. Les rapports du SFLC de 1998-1999 indiquent que 515 candidats et candidates ont reçu une formation non obligatoire et 30 candidats et candidates une formation obligatoire. Au cours de la même année, la répartition des dépenses salariales par type de formation a été de 68 % pour la formation obligatoire et de 32 % pour la formation non obligatoire.

Dans la région de l'Atlantique, tous les articles des ententes de partenariat sont respectés par les parties. Le responsable régional de FLC assure un suivi auprès des provinces, des candidats et candidates et du personnel enseignant. Le directeur de l'apprentissage et les chefs d'équipe font des visites périodiques au cours desquelles les candidats et candidates et le personnel enseignant sont invités à discuter des progrès accomplis et les chefs visitent les classes. À Terre-Neuve et au Labrador, les réunions avec le directeur provincial, Secteur de l'apprentissage, Unité de services en français (USF), sont l'occasion de rapports verbaux sur les progrès du programme et les défis et problèmes qui se posent. Au besoin, des rapports sont rédigés.

Les communications à l'intérieur de la région, entre les régions et avec la RCN sont bonnes. Les régions sont informées des nouvelles initiatives sur une base régulière. De plus, des réunions périodiques, le plus souvent sous forme de téléconférences, ont lieu avec tous les gestionnaires régionaux et le directeur de la formation linguistique. Des rencontres informelles s'effectuent sur une base moins fréquente. Aucun procès-verbal n'est distribué.

Les rôles et responsabilités des Services intégrés de la région de la capitale nationale à l'égard des régions ne sont pas clairement définis pour certaines régions. Pour d'autres, la coopération et les communications sont périodiques et constantes.

Les rôles et responsabilités du ou de la gestionnaire de portefeuille régional sont clairs et bien compris dans les régions, ce qui se traduit par des discussions et échanges entre elles. Le soutien accordé par le gestionnaire régional ou la gestionnaire régionale est apprécié.

Dans la région des Prairies, le responsable régional du secteur d'apprentissage occupe aussi le poste de directeur régional de la Commission de la fonction publique et doit partager son temps entre les activités de gestion et la formation linguistique. Des membres du personnel de la formation linguistique sont souvent appelés à le remplacer dans des réunions, où leur participation aux discussions ou leur connaissance des sujets abordés sont limitées.

Il y a une pénurie d'ordinateurs portables capables d'exploiter les nouvelles technologies d'apprentissage, et les ordinateurs disponibles sont désuets.

### 2.7.3 Recommandations

- (a) Afin d'améliorer de façon générale les communications, rédiger et distribuer les procès-verbaux des réunions, des décisions et des mesures de suivi.
- (b) Examiner la charge de travail actuelle des chefs d'équipe, notamment du chef de l'Î.-P.-É., pour déterminer s'il y a lieu d'ajouter 0,5 ÉTP afin de faciliter les activités d'orientation et de réduire la charge de travail.
- (c) Établir un outil d'information et de gestion, suivant la recommandation présentée dans la section sur les Services intégrés (recommandation 2.3.3 a).
- (d) Au fur et à mesure du déroulement des activités et de l'expérience acquise dans les différents partenariats existants, définir un cadre de référence fondé sur des paramètres uniformes afin d'être en mesure d'établir des partenariats sur une base équitable.
- (e) Doter les régions d'un matériel informatique adéquat.

### 2.7.4 Commentaires de la direction

#### Recommandations (a), (b), (c), (d) et (e)

\_\_\_ Acceptation     /\_\_\_ Acceptation en principe     \_\_\_ En désaccord

Mesure corrective :

Date de mise en oeuvre :

- (a) et (b) *Immédiatement*
- (c) *Voir 2.3.3.a*
- (e) *La modernisation du matériel informatique est prévue dans le plan*

*d'informatisation de FLC. Ainsi, la première étape du remplacement de nos vieux laboratoires de langue par des laboratoires multimédia est achevée : 10 villes dans nos centres régionaux ont reçu 64 Pentiums et 76 tables, soit une dépense de 214 600 \$. La deuxième étape, qui consistera à doter les laboratoires de consoles, sera entreprise quand les ressources budgétaires le permettront.*

## **2.8 CADRE DE GESTION**

### **2.8.1 Contexte actuel**

Les principaux enjeux de gestion au cours des dernières années ont été les suivants :

- les changements organisationnels;
- une demande de formation linguistique en hausse;
- la recherche des solutions à court terme aux listes d'attente pour l'orientation et la formation;
- la préparation et la mise en vigueur d'une réorientation de FLC vers la prestation de services de formation autonome, à distance et en partenariat avec d'autres organismes.

FLC suit le cadre de gestion ministériel pour la planification et les rapports. Nous avons constaté que certaines des pratiques de gestion internes — par exemple, les réunions mensuelles de la direction de FLC, des systèmes d'information financière et non financière fiables et l'application de normes opérationnelles — appuient le processus de planification ministériel. Toutefois, ces pratiques ne sont pas bien connues puisqu'elles ne sont pas toutes documentées.

### **2.8.2 Conclusion**

Nous recommandons que FLC formalise certaines pratiques de gestion afin de les faire mieux connaître, par exemple :

- la rédaction et la diffusion des procès-verbaux du comité de gestion;
- la documentation de procédures opérationnelles;
- l'établissement de normes de rendement reconnues par le Conseil du Trésor et FLC (p. ex., le nombre d'étudiants et d'étudiantes par groupe);
- le renforcement des liens entre l'information budgétaire, les dépenses et les résultats.

Nous présentons au tableau 13 un exemple de document pouvant servir à établir des normes de rendement reconnues. Les services de la Direction de la gestion de l'information et de la revue offrent un appui aux directions de la CFP qui souhaitent établir un système de mesure de rendement.

### **2.8.3 Recommandation**

- (a) Améliorer le cadre de gestion interne afin de mieux appuyer les objectifs, d'en assurer un meilleur suivi et de mieux rendre compte des résultats.

## 2.8.4 Commentaires de la direction

### Recommandation (a)

     Acceptation        /   Acceptation en principe           En désaccord

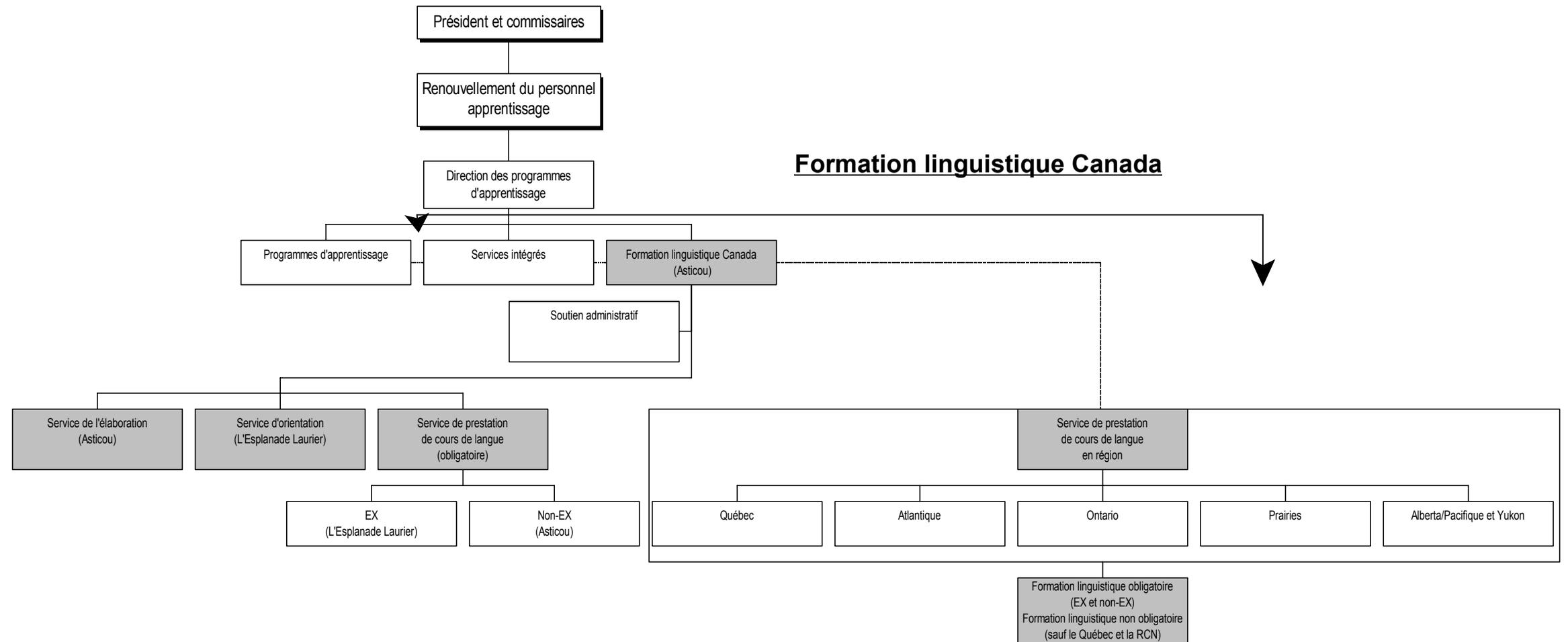
Commentaires :

*La direction est d'avis que le cadre de gestion en place à FLC est clair, efficace et connu de tous et de toutes. En effet, le cadre de gestion de FLC s'intègre à celui de la CFP et du gouvernement. À l'intérieur de ce cadre, les objectifs du programme de formation linguistique sont clairement énoncés, des indicateurs de performance établis et des rapports d'étape produits de façon cyclique. Cependant, comme le recommande le vérificateur, certaines pratiques de gestion et procédures administratives pourraient être améliorées. Par le biais de la Stratégie d'information financière (SIF), l'ensemble de l'administration fédérale est en train de mettre en oeuvre un système de gestion financière qui permettra de faire de meilleurs liens entre l'information budgétaire, les dépenses et les résultats. Ce système est en train d'être appliqué à la CFP, y compris FLC, ce qui répondra à la recommandation de la vérification.*

**ANNEXE**

**TABLEAU 1**  
**Organigramme**

# CFP



**TABLEAU 2****Budget 1999-2000 et dépenses réelles de 1998-1999, par type de dépenses,  
en date de juillet 1999**

	<b>Dépenses non salariales</b> (en milliers de dollars)	<b>Dépenses salariales</b> (en milliers de dollars)	<b>Équivalents temps plein</b> (ÉTP)
<b>1999-2000</b>			
Services communs	685	57	0,0
Bureau de la direction générale	40	133	2,0
Apprentissage linguistique	498	6 475	121,2
Atlantique	223	766	15,0
Québec	32	659	12,9
Ontario	29	507	9,4
Prairies	198	216	4,8
Alberta et T. N.-O.	65	365	7,5
Pacifique et Yukon	64	416	8,2
Services intégrés	233	898	19,7
Services d'apprentissage	134	605	11,8
<b>TOTAL</b>	<b>2 201</b>	<b>11 097</b>	<b>212,5</b>
<b>1998-1999</b>			
Services communs	565	160	0,0
Bureau de la direction générale	46	102	0,9
Apprentissage linguistique	458	6 041	117,0
Atlantique	192	779	15,2
Québec	33	714	12,9
Ontario	26	513	9,3
Prairies	208	217	4,5
Alberta et T. N.-O.	67	346	6,7
Pacifique et Yukon	64	401	7,8
Services intégrés	316	915	19,6
Services d'apprentissage	136	707	13,3
<b>TOTAL</b>	<b>2 344</b>	<b>10 787</b>	<b>207,3</b>

**TABLEAU 3****Nombre de candidats et candidates en attente de formation\*  
Liste établie en novembre 1999**

	Nombre de candidats et candidates en attente d'inscription	Programme				
		Niveau C	Accélééré	Régulier	Faible	CEWP
Janvier 2000	48	11	14	20	3	0
Février 2000	13	3	0	8	1	1
Mars 2000	23	2	8	9	3	1
Avril 2000	86	2	28	47	2	1
Mai 2000	24	4	6	11	2	1
Juin 2000	8	3	0	4	1	0
Juillet 2000	10	1	1	8	0	0
Août 2000	6	1	1	3	1	0
Septembre 2000	51	6	16	26	3	0
Octobre 2000	4	1	0	2	1	0
Novembre 2000	1	0	0	1	0	0
Décembre 2000	1	0	1	0	0	0
Pour 2001	10	2	4	4	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>287</b>	<b>36</b>	<b>79</b>	<b>143</b>	<b>17</b>	<b>4</b>

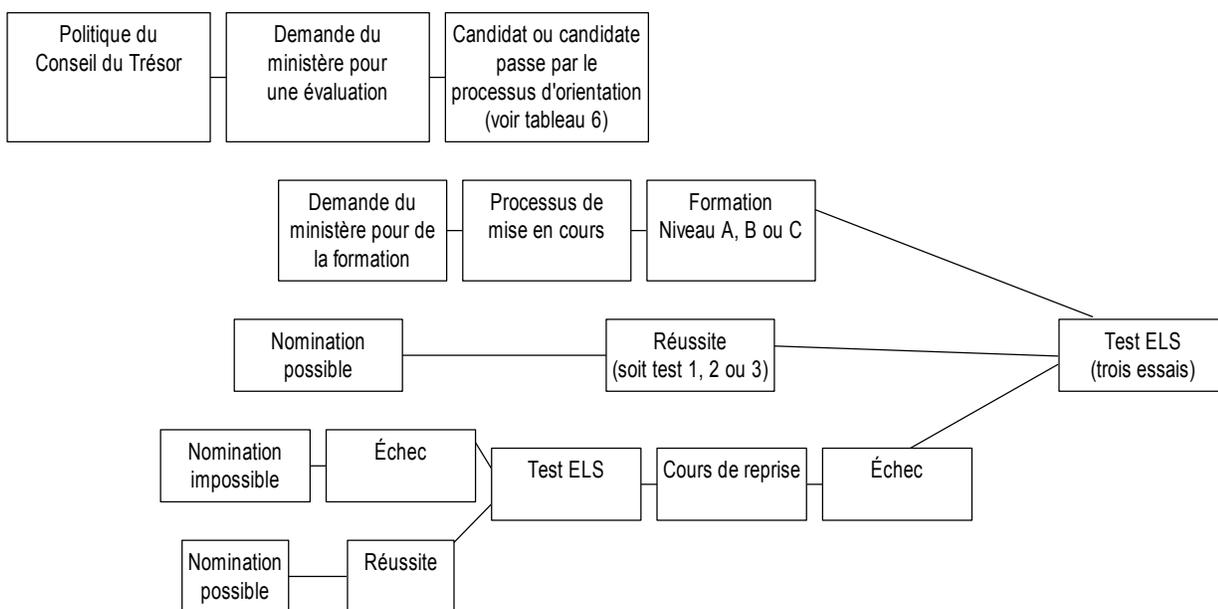
\* L'attente d'inscription correspond à l'étape où les candidats et candidates, après avoir obtenu un pronostic du Service d'orientation, attendent de passer à l'étape de la formation. Les candidats et candidates ne sont pas confirmés et attendent d'obtenir la confirmation de la mise en cours du début pour le début de leur période de formation. Le laps de temps qui s'écoule entre l'attente d'inscription et la date du début des cours varie selon la disponibilité des places et les annulations des ministères.

**TABLEAU 4****Services intégrés****Ressources allouées à la formation linguistique en date de janvier 2000**

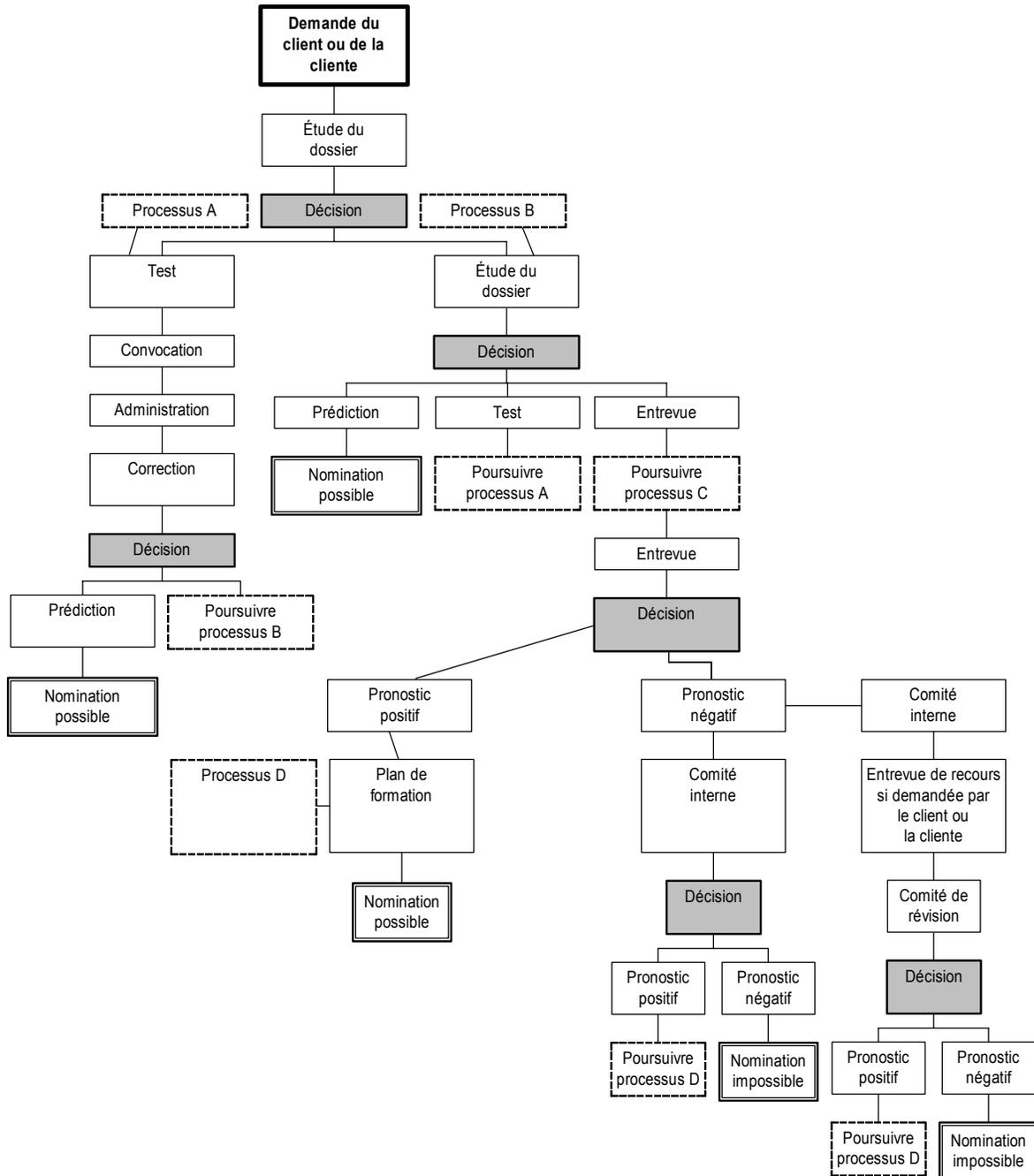
	Dépenses salariales prévues (en milliers de dollars)	Dépenses non salariales prévues (en milliers de dollars)	Équivalents temps plein prévus (ÉTP)
<b>1999-2000</b>			
Gestion et services administratifs	106	6	1,8
Soutien aux programmes	493	220	11,5
Gestion financière	144	4	3,0
Services informatiques	191	18	3,9
<b>TOTAL</b>	<b>934</b>	<b>248</b>	<b>20,2</b>
<b>1998-1999</b>			
Gestion et services administratifs	108	24	1,7
Soutien aux programmes	483	266	11,0
Gestion financière	147	3	3,0
Services informatiques	177	23	3,9
<b>TOTAL</b>	<b>915</b>	<b>316</b>	<b>19,6</b>

**TABLEAU 5**

**Processus de formation**



**TABLEAU 6**  
**Processus d'orientation**  
**Schéma de la dynamique du processus d'orientation**



**TABLEAU 7****Services d'orientation**

Année	Dossiers (liste d'attente de l'année précédente comprise)	Liste d'attente	Équivalents temps plein / valeur	
1997-1998	2 311	225	8,0	532 000 \$
1998-1999	3 225	425	10,5	741 000 \$
1999-2000*	3 425	870	10,5	741 000 \$

\* Les prévisions sont basées sur 425 dossiers par conseiller ou conseillère par année.  
Informations tirées de Justification pour le Conseil du Trésor, ressources additionnelles, préparé par les Services d'apprentissage de FLC, 1<sup>er</sup> septembre 1999

**TABLEAU 8****Clientèle en attente d'orientation  
en date du 1<sup>er</sup> novembre 1999**

Régions	Non facturé			Magistrature			Facturé		
	Tests	Entrevues	Études	Tests	Entrevues	Études	Tests	Entrevues	Études
RCN	125	470	30	0	0	0	0	2	0
Atlantique	61	23	5	0	0	0	1	1	0
Montréal	30	65	15	0	0	0	4	1	0
Québec	17	1	0	0	0	0	0	0	0
Ontario	12	27	3	0	0	0	0	1	0
Prairies	1	2	0	0	0	0	0	0	0
Alberta et T. N.-O.	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Pacifique et Yukon	3	2	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>591</b>	<b>53</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

Cette information, tirée du SFLC en date du 1<sup>er</sup> novembre 1999, représente l'information fournie par le groupe d'orientation à FLC et décrit le travail en attente s'y rapportant.

Commission de la fonction publique du Canada  
Formation linguistique Canada

TABLEAU 9

## Ressources régionales

	ETP	Salariales	Non salariales	Étudiants et étudiantes (E) / Groupes (G) 3/29/1999		Heures réelles		ELS (R = réussite, E = échec)											
				Utilisation à ce jour 31/03/1999	Dépenses à ce jour 31/03/1999 (en milliers de dollars)	Groupes excluant les juges		Magistrature		Test en français				Test en anglais					
										Niveau B		Niveau C		Niveau B		Niveau C		Niveau A	
										E	G	R	E	R	E	R	E	R	E
Atlantique	15,1	779	192	140	29	2	2	39		21		0		0		0			
Québec	13,0	714	33	52	23	11	11	2		1		28		9		1			
Ontario	9,3	513	26	160	22	17	17	5		0		0		0		0			
Prairies	4,5	217	208	210	59	15	15	4		1		0		0		0			
Alberta et T. N.-O.	6,7	346	67	195	58	28	28	0		0		0		0		0			
Pacifique et Yukon	7,7	401	64	120	29	8	8	3		0		1		0		0			
<b>Total</b>	<b>56,3</b>	<b>2 970</b>	<b>590</b>	<b>877</b>	<b>218</b>	<b>78</b>	<b>78</b>	<b>53</b>		<b>23</b>		<b>29</b>		<b>9</b>		<b>1</b>			

\* Les candidats et candidates EX sont compris dans les groupes non-EX.

**TABLEAU 10**

**Ressources par catégorie dans les régions**

	<b>LAT 1</b>	<b>LAT 2</b>	<b>AS /06 et 07</b>	<b>Autres</b>	<b>Total</b>
<b>Atlantique</b>					15,0
Durée indéterminée	1,0	2,0	0,5	2,0	
Durée déterminée	5,5			0,5	
À taux horaire	3,2				
<b>Québec</b>					15,0
Durée indéterminée	6,0		1,0	2,9	
Durée déterminée	3,8			0,4	
À taux horaire	0,9				
<b>Ontario</b>					10,0
Durée indéterminée	2,0	2,0	0,5	1,0	
Durée déterminée	1,7				
À taux horaire	2,4				
<b>Prairies</b>					4,0
Durée indéterminée		1,5		2,0	
Durée déterminée	0,6				
À taux horaire					
<b>Alberta</b>					7,0
Durée indéterminée	0,7	0,2	0,2	1,0	
Durée déterminée	0,6	1,5		1,0	
À taux horaire	1,7				
<b>Pacifique</b>					8,0
Durée indéterminée		1,3	0,2	2,0	
Durée déterminée	2,7	0,6			
À taux horaire	1,2				
<b>TOTAL</b>	<b>34,0</b>	<b>9,0</b>	<b>2,5</b>	<b>13,0</b>	<b>59,0</b>

Les totaux ont été arrondis afin de faciliter la lecture.

## TABLEAU 11

### Région de l'Atlantique Responsabilités des parties

---

Selon les dispositions de l'entente, les responsabilités des provinces sont les suivantes :

- sélectionner et embaucher les enseignants et enseignantes conformément aux critères établis pour la prestation du programme, assurer la supervision et le soutien pédagogique;
- utiliser le programme *Français de base au travail* (PBFT) sur une base permanente pour les employés et employées du gouvernement fédéral, en respectant les normes et les critères;
- assurer le soutien administratif courant;
- permettre l'accès aux locaux et aux ressources de l'unité des services en français (USF) au personnel enseignant et aux candidats et candidates;
- maintenir un lien administratif et pédagogique avec FLC à Halifax au sujet de la présence des candidats et candidates, des rapports d'étape et des activités connexes.

Les rôles de FLC sont les suivants :

- évaluer et classer les candidats et candidates;
- fournir le matériel pédagogique gratuitement à l'USF provinciale (pour les cours à temps plein);
- offrir des conseils pédagogiques aux enseignants et enseignantes sur une base occasionnelle;
- maintenir des relations de travail avec l'USF pour assurer une transition;
- participer au processus de sélection pour l'embauche des enseignants et enseignantes;
- évaluer la qualité du programme offert.

À l'Île-du-Prince-Édouard, les rôles suivants du représentant du programme de formation en langue française (PFLF) sont les suivants :

- lorsque le nombre de participants et participantes dans une classe le justifie, offrir le programme PBFT à temps partiel aux classes qui ont une clientèle gouvernementale combinée fédérale-provinciale; l'enseignement est fondé sur un semestre de 60 heures à raison de deux heures par semaine;
- guider, superviser et évaluer à intervalles réguliers les enseignants et enseignantes pendant les cours du programme et assurer au moins deux journées pédagogiques pour ces personnes;
- fournir le soutien administratif nécessaire à la clientèle et aux enseignants et enseignantes au sujet des inscriptions, de la réaction des candidats et candidates, des contacts avec les enseignants et enseignantes, des évaluations des candidats et candidates et de toutes les questions ayant trait au fonctionnement journalier du programme à temps partiel;
- envoyer les factures à chaque ministère fédéral concerné, en fonction des inscriptions;
- maintenir des relations pédagogiques avec FLC;
- permettre l'accès au matériel du cours, qui a été mis au point ou acheté par le programme PFLF aux candidats et candidates à temps partiel participant au programme;
- maintenir un lien administratif avec FLC en regard de l'inscription et de la présence des candidats et candidates aux cours;
- collaborer avec FLC à la mise au point du matériel publicitaire;
- respecter la *Loi sur le droit d'auteur* en ce qui a trait au matériel du programme fourni par FLC.

À l'Î.-P.-É., les rôles de FLC sont les suivants :

- aider à évaluer et à classer les candidats et candidates du gouvernement fédéral dans le programme;
- fournir au PFLF le matériel du PBFT au coût de base (pour les cours du soir);
- fournir au PFLF les bureaux administratifs nécessaires, les salles de classe et les locaux de préparation des enseignants et enseignantes pour qu'ils puissent offrir les cours du programme de façon efficace;
- collaborer avec le PFLF à la mise au point du matériel publicitaire;
- maintenir des relations pédagogiques avec le PFLF telles la prestation de conseils sur les besoins changeants de la clientèle du gouvernement fédéral et renseigner le PFLF quant aux nouvelles techniques et possibilités de formation qui peuvent être fournies par FLC afin de continuer à améliorer le programme;
- contrôler la qualité de la prestation des services du programme.

## TABLEAU 12

### Région des Prairies Responsabilités des parties

---

#### ENTENTE DE PRINCIPE

Les parties : Formation linguistique Canada (FLC)  
Le Collège universitaire de Saint-Boniface (CUSB)

#### Rôles et responsabilités partagés

##### FLC et CUSB :

- élaborer le matériel publicitaire et faire la mise en marché;
- classer et regrouper les participants et participantes selon leurs connaissances;
- voir à la sélection, à la formation et à l'affectation de l'équipe enseignante;
- planifier l'horaire des cours;
- respecter la *Loi sur le droit d'auteur*;
- maintenir une communication étroite avec la clientèle et entretenir des liens avec la communauté;
- s'engager à faire cheminer le partenariat sur les plans pédagogiques, administratifs et communautaires;
- évaluer périodiquement les progrès des participants et participantes;
- évaluer la satisfaction de la clientèle;
- permettre l'utilisation des locaux pour les cours et les activités spéciales;
- assurer l'accès à tout matériel pédagogique authentique;
- élaborer et adapter le matériel pédagogique aux besoins de la clientèle;
- explorer l'utilisation de l'Internet comme outil pédagogique et de marketing;
- assurer un lien administratif avec le Centre de FLC à Winnipeg.

##### Rôles de FLC :

- fournir un animateur ou une animatrice et un chef d'équipe affectés au CUSB;
- fournir un agent ou une agente de liaison et de marketing des programmes affecté au CUSB;
- assurer le suivi pédagogique;
- fournir le matériel PBFT au prix coûtant au CUSB, comme mesure temporaire pour la durée de l'entente. FLC et CUSB s'engagent à trouver une solution à long terme pour l'achat de ce matériel;
- offrir un service d'écoute et de conseil au CUSB pour les cours du PBFT et autres cours élaborés par FLC.

**Rôles du CUSB :**

- rembourser FLC, au prix coûtant, pour le matériel pédagogique ainsi que les frais de transport;
- passer un contrat direct de service avec les ministères fédéraux;
- faire l'embauche de l'équipe enseignante;
- dispenser des cours de formation linguistique aux employés et employées fédéraux (ou autres) en utilisant le PBFT prescrit par FLC et en respectant les normes et les critères de ce dernier;
- fournir une personne-ressource qui coordonnera les cours;
- assurer les coûts de la production et de la distribution du matériel publicitaire;
- être responsable des coûts administratifs de la livraison de la formation pour laquelle le CUSB reçoit les frais d'inscriptions;
- fournir un local et un stationnement pour les employés et employées de FLC travaillant sur place;
- rembourser à FLC la moitié du salaire du chef d'équipe affecté sur place selon l'entente.

## TABLEAU 13

### Exemple des mesures de rendement

#### Nom de la composante du programme

But : (de la composante du programme)

Affectation financière (période annuelle)

Activités	Clientèle / population cible	Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Source de données	Considérations méthodologiques
		Ro*			
		R1**			
		Rn			

J'atteste \_\_\_\_\_  
(Signature)

\* Ro est le niveau marquant la transition entre les résultats internes et externes. R1 peut aussi être utilisé pour rendre compte des résultats opérationnels (p. ex., création de capacité interne).

\*\* Il peut y avoir plus d'un niveau de résultats externes (R1, R2, R3, etc.) menant à l'accomplissement des résultats clés attendus (Rn).