



ARCHIVES

English

Accueil

Nous joindre

Aide

Recherche

canada.gc.ca

ARCHIVÉE - Bilan national des services au public en français et en anglais : Un changement de culture s'impose

Avertissement La [Norme sur la facilité d'emploi des sites Web](#) remplace ce contenu. Cette page Web a été archivée parce que les Normes sur la normalisation des sites Internet 2.0 ont été annulées.

Contenu archivé

L'information dont il est indiqué qu'elle est archivée est fournie à des fins de référence, de recherche ou de tenue de documents. Elle n'est pas assujettie aux normes Web du gouvernement du Canada et elle n'a pas été modifiée ou mise à jour depuis son archivage. Pour obtenir cette information dans un autre format, veuillez communiquer avec nous.

- [Version imprimée](#)
- [Commander](#)
- [Ma commande](#)

Page 1 de 7

Avril 2001

Table des matières

[SOMMAIRE](#)

[Première partie - Les services au public en français et en anglais : Bilan national](#)

[Introduction](#)

[Le contexte](#)

[Les objectifs du rapport](#)

[La méthodologie des suivis](#)

Observations

1. [Les observations générales](#)
2. [Les services fournis par les bureaux désignés bilingues au Québec](#)
3. [Les services fournis par les bureaux désignés bilingues dans l'ensemble du Canada \(incluant les bureaux du Québec\)](#)

3.1 [Les éléments matériels du service dans les deux langues officielles](#)

3.2 [Les éléments humains du service dans les deux langues officielles](#)

- [L'offre active de service](#)
- [La prestation du service bilingue](#)

- [La qualité linguistique du service bilingue](#)
- [Les lignes téléphoniques sans frais ou dédiées pour le service dans une langue](#)
- [La capacité bilingue des bureaux désignés](#)
- [L'information des gestionnaires et du personnel](#)
- [L'information destinée au public](#)

[Conclusion du bilan national](#)

[Deuxième partie - Un changement de culture s'impose](#)

[Les conditions favorables à la prestation des services bilingues](#)

1. [La culture organisationnelle et les langues officielles](#)
 2. [Langue, identité et culture](#)
 3. [Une question de leadership](#)
 4. [Les principes directeurs pour des services bilingues de qualité](#)
 5. [Les joueurs en synergie](#)
- 5.1 [Le Comité mixte permanent des langues officielles](#)
 - 5.2 [Le Bureau du Conseil privé et le Conseil du Trésor](#)
 - 5.3 [Les sous-ministres et les dirigeants d'organismes](#)
 - 5.4 [Le Comité consultatif des sous-ministres responsables des langues officielles](#)
 - 5.5 [Les champions ministériels des langues officielles](#)
 - 5.6 [Le Conseil fédéral des hauts fonctionnaires](#)
 - 5.7 [Les directeurs régionaux des institutions](#)
 - 5.8 [Les gestionnaires des bureaux désignés](#)
6. [La sensibilisation et la formation des cadres de direction](#)
 7. [Le Secrétariat du Conseil du Trésor et la reddition des comptes](#)
 8. [La concertation et les programmes de reconnaissance](#)
 9. [La clé du service au public : les ressources humaines](#)
- 9.1 [L'élément déclencheur : l'offre active](#)
 - 9.2 [Un service à la clientèle immédiat, efficace et courtois](#)
 - 9.3 [Les lignes 1 800 et les lignes dédiées au service dans une langue](#)
 - 9.4 [Le respect de la clientèle : des ressources bilingues adéquates](#)
 - 9.5 [Un personnel bien préparé](#)
 - 9.6 [Des programmes adaptés de formation linguistique](#)
 - 9.7 [Des mécanismes de consultation et de rétroaction](#)
 - 9.8 [Une signalisation et une documentation bilingues](#)
 - 9.9 [Faire marcher ses doigts dans les deux langues](#)
 - 9.10 [Les deux langues de la nouvelle technologie](#)
10. [De nouvelles modalités de prestation de services](#)
- 10.1 [Des modèles de collaboration](#)
 - 10.2 [La collaboration de trois paliers gouvernementaux](#)

[La conclusion générale](#)

[ANNEXE A](#)

- Résultats comparatifs de l'Étude de 1994 et des Suivis dans les bureaux fédéraux désignés bilingues

[ANNEXE B](#)

- Les recommandations

[ANNEXE C](#)

- Les principes directeurs pour des services bilingues de qualité

Date de modification : 2012-03-06


Haut de la page

[Avis importants](#)



ARCHIVES

English

Accueil

Nous joindre

Aide

Recherche

canada.gc.ca

ARCHIVÉE - Sommaire

Avertissement La [Norme sur la facilité d'emploi des sites Web](#) remplace ce contenu. Cette page Web a été archivée parce que les Normes sur la normalisation des sites Internet 2.0 ont été annulées.

Contenu archivé

L'information dont il est indiqué qu'elle est archivée est fournie à des fins de référence, de recherche ou de tenue de documents. Elle n'est pas assujettie aux normes Web du gouvernement du Canada et elle n'a pas été modifiée ou mise à jour depuis son archivage. Pour obtenir cette information dans un autre format, veuillez communiquer avec nous.

Page 2 de 7

Contexte

La *Loi sur les langues officielles* et le Règlement sur les communications avec le public stipulent que les institutions fédérales sont tenues d'offrir des services en français et en anglais dans la région de la capitale nationale, à leur administration centrale, et de désigner des bureaux pour fournir de tels services là où il y a une « demande importante » ou lorsque la « vocation du bureau » le justifie. Une étude exhaustive de l'application de cette disposition a été menée par le Commissariat aux langues officielles en 1994 et, entre 1996 et 2000, des études de suivi ont été réalisées dans chaque région du pays. Le présent rapport fait état du bilan pour l'ensemble des suivis et les compare à ceux de l'étude originale. Il présente surtout les conditions favorables qui doivent être réunies pour que les bureaux fédéraux désignés bilingues réussissent à fournir, sur une base constante, les services auxquels le public est en droit de s'attendre.

Ce rapport tient compte des commentaires que nous avons reçus du Conseil du Trésor, du Centre canadien de gestion et de la Commission de la fonction publique.

Constatations

Depuis 1994, le nombre de bureaux et de points de services désignés bilingues a subi une diminution de l'ordre d'environ 25 p.100. Les nombreuses transformations opérées au sein de l'appareil fédéral au cours de cette période ne sont pas étrangères à cette situation. Notons par ailleurs que les effets de ces transformations n'ont pas été perçus ni vécus par les communautés minoritaires de langue officielle comme des gains de service.

Le Québec est la seule province où la langue de la minorité est l'anglais. Les bureaux désignés bilingues y offrent un très bon service. La signalisation, l'affichage et la documentation indiquent que les services sont disponibles en français et en anglais. Le service au téléphone en anglais était disponible dans 96 p.100 des cas, et tous les bureaux examinés lors du suivi ont été en mesure de fournir le service en anglais en personne. Cependant, l'accueil dans les deux langues au téléphone a peu progressé. Il se fait dans 59 p.100 des cas alors que l'accueil bilingue en personne stagne sous la barre du 20 p.100.

Au plan national, on note peu de progrès en ce qui concerne la présence des éléments requis pour fournir des services dans les deux langues officielles, comme la signalisation, l'affichage et la documentation bilingues. On remarque

toutefois une plus grande visibilité du pictogramme pour annoncer la disponibilité des services en français et en anglais : huit bureaux sur dix s'annoncent maintenant de façon convenable.

L'accueil du public dans les deux langues officielles est sensé être un trait caractéristique des bureaux désignés bilingues. Or, la salutation bilingue constante ne se fait que 60 p.100 du temps au téléphone. Quant à la salutation bilingue pour le service en personne, à peine 20 p.100 des bureaux désignés la pratiquent. Quant au service lui-même, on peut s'attendre à l'obtenir dans la langue de la minorité sept fois sur dix au téléphone. Pour le service en personne, on note que 76 p.100 des bureaux désignés en sont capables, une situation qui n'a pas évolué depuis 1994. Par ailleurs, les services bilingues offerts au moyen de lignes téléphoniques sans frais se sont détériorés, leur efficacité passant de 91 p.100 au cours de l'étude, à 75 p.100 lors des suivis.

Même si le personnel des bureaux désignés est maintenant mieux informé de ses obligations linguistiques, on constate qu'il y a loin de la coupe aux lèvres. On note également une nette diminution dans la capacité bilingue globale des bureaux désignés de fournir des services en français et en anglais. En effet, cette capacité bilingue a chuté de 10 p.100 depuis l'étude initiale, passant de 76 p.100 à 66 p.100 lors des suivis. C'est une situation très inquiétante lorsqu'on constate que 10 p.100 des bureaux visités n'avaient aucune ressource bilingue sur place. On comptait aussi 13 p.100 de bureaux désignés qui ne disposaient que d'une seule ressource bilingue. Enfin, les institutions fédérales ne rivalisent pas d'imagination pour annoncer aux membres des communautés minoritaires de langue officielle les services disponibles dans leur langue. Pour réussir à changer les choses, il faudra nécessairement parvenir à modifier en profondeur la culture des institutions.

Conditions propices à la prestation de services dans les deux langues officielles

Dans notre rapport annuel de l'an dernier, on indiquait qu'il fallait désormais envisager le dossier des services au public sous l'angle de la culture organisationnelle. Dans le présent rapport, nous approfondissons la signification de cette orientation afin d'en faire un outil qui aidera à amener des changements réels dans l'ensemble des institutions fédérales.

La culture organisationnelle d'une institution doit être favorable à la prestation de services dans les deux langues officielles : voilà donc une condition fondamentale qui permettra d'accorder à la dualité linguistique la place qui lui revient au sein des institutions. La culture englobe les attitudes, les comportements, les valeurs partagées et les interactions sociales et organisationnelles, mais elle est aussi implantée par l'entremise de la structure, des systèmes et des méthodes de l'institution. L'offre de services bilingues dans les bureaux désignés doit se situer au cœur même de l'éthique de service de la fonction publique et au cœur des cultures des institutions, ce qui n'est pas la situation actuelle.

Servir le public dans les deux langues officielles en assurant une qualité équivalente doit être bien plus qu'appliquer une série de règles prescrites par une loi : c'est reconnaître et respecter l'individu dans sa spécificité, dans sa langue et sa culture. C'est là où le leadership prend toute sa signification, puisque ce sont les chefs qui influencent le plus profondément le développement et le changement culturels. Tant au niveau politique qu'administratif, les leaders doivent manifester un engagement clair et soutenu envers les valeurs rattachées à la dualité linguistique. Dans la mesure où la haute gestion des institutions incarne ces valeurs et donne l'exemple par ses propres actions, les gestionnaires subalternes seront indéniablement plus enclins à emboîter le pas, reflétant ces mêmes valeurs dans leurs secteurs d'activités respectifs.

Il importe que la planification stratégique des activités tienne compte à la fois de la mission de l'organisme et de la prestation de ses services en conformité avec les objectifs de la *Loi sur les langues officielles*. Un leadership organisationnel cohérent prévoit un programme de mise en œuvre et d'imputabilité qui est clair et équitable pour toutes les parties dans le but d'obtenir les résultats attendus.

Par ailleurs, la formation constitue un élément stratégique du mode de fonctionnement d'un organisme. En tant qu'organisme visant l'excellence en matière de gestion dans la fonction publique, le Centre canadien de gestion (CCG) est un lieu tout désigné pour s'assurer que les gestionnaires de tous les niveaux développent les attitudes propices au partage des valeurs communes et à la connaissance des réalités et des institutions propres aux deux groupes linguistiques. Un examen du programme de cours révèle que peu de place est laissée aux valeurs liées à la dualité linguistique et à la progression de l'égalité de statut et d'usage du français et de l'anglais. Il importe donc que le contenu des cours offerts par le CCG reflète toute l'importance de la réalité sociale, économique, politique et culturelle,

ainsi que des aspirations des membres des communautés linguistiques minoritaires.

Nous jugeons également que le Conseil du Trésor devrait jouer un rôle plus actif au niveau de la surveillance et de l'évaluation dans la mise en application du programme des langues officielles dans les organismes fédéraux. Les systèmes de reddition des comptes actuels comportent des lacunes importantes qui doivent être corrigées par la mise en place d'indicateurs de rendement sur l'utilisation du français et de l'anglais dans les contacts avec le public, par le développement d'outils adéquats pour mesurer la satisfaction de la clientèle ainsi que par des suivis qui s'imposent auprès des organismes. Le gouvernement devrait par ailleurs mettre sur pied des programmes de reconnaissance pour les institutions qui se distinguent par leurs initiatives particulières dans la prestation de services au public.

Une culture favorable à la prestation de services dans les deux langues officielles doit être appuyée par des systèmes et des politiques qui reflètent cette dernière. À cet égard, le Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique doivent apporter les modifications appropriées à leurs politiques actuelles en matière d'identification linguistique des postes pour pallier les problèmes d'effectifs bilingues dans les bureaux désignés. Dans la même veine, la politique sur les modes de dotation des postes bilingues devrait faire en sorte que les postes ayant une composante de service au public soient dotés selon le mode impératif le plus fréquemment possible.

Enfin, pour aider le gouvernement et ses institutions à assurer une prestation de service de qualité en français et en anglais dans les bureaux désignés bilingues et à en faire une composante intégrale de sa façon d'être, nous avons identifié les principes directeurs suivants :

Les institutions axées sur les services de qualité dans les deux langues officielles :

1. intègrent la dualité linguistique au cœur de leurs priorités et de leur culture organisationnelle dans le respect de la langue du public;
2. ont une vision et des objectifs clairs qu'ils partagent avec tous les membres de leur organisme et qui deviennent le fondement de leur plan stratégique;
3. fournissent un leadership visible et cohérent aux employés;
4. créent une culture qui encourage l'initiative et l'excellence du service et reconnaît les efforts constants de chacun pour améliorer le service;
5. établissent des liens avec les communautés minoritaires de langue officielle pour connaître leurs besoins au regard des services qu'elles offrent;
6. mettent en place les mécanismes de rétroaction pour mesurer la satisfaction de la clientèle;
7. mettent en place des normes et des indicateurs de rendement pour évaluer périodiquement dans quelle mesure elles atteignent les objectifs fixés;
8. dispensent à leurs employés la formation nécessaire et favorisent l'apprentissage continu et le maintien de l'acquis.

[Table des matières](#) | [Page suivante](#)



ARCHIVES

English

Accueil

Nous joindre

Aide

Recherche

canada.gc.ca

ARCHIVÉE - Première partie - Les services au public en français et en anglais : bilan national

Avertissement La [Norme sur la facilité d'emploi des sites Web](#) remplace ce contenu. Cette page Web a été archivée parce que les Normes sur la normalisation des sites Internet 2.0 ont été annulées.

Contenu archivé

L'information dont il est indiqué qu'elle est archivée est fournie à des fins de référence, de recherche ou de tenue de documents. Elle n'est pas assujettie aux normes Web du gouvernement du Canada et elle n'a pas été modifiée ou mise à jour depuis son archivage. Pour obtenir cette information dans un autre format, veuillez communiquer avec nous.

Page 3 de 7

Introduction

Le contexte

La *Loi sur les langues officielles (LLO)* et le Règlement (Communications avec le public et prestation de services) stipulent que les institutions fédérales doivent veiller à ce que le public puisse communiquer avec elles et en recevoir les services en français ou en anglais dans la région de la capitale nationale, à leur administration centrale et dans les endroits où il y a une « demande importante » ou lorsque la « vocation du bureau » le justifie. À cette fin, les institutions fédérales sont tenues de désigner les bureaux qui doivent fournir des services dans les deux langues officielles.

Une étude exhaustive de l'application de cette disposition a été menée par le Commissariat en 1994 et, depuis 1996 jusqu'en 2000, des études de suivi ont été réalisées dans chaque région. En 1998, le Commissariat publiait un rapport d'étape pour déterminer s'il y avait eu amélioration et si ses recommandations avaient été mises en œuvre.

Notre rapport annuel de l'an dernier faisait état des résultats des suivis portant sur les quatre dernières provinces que nous venions de compléter. Nous y présentions également les résultats individuels de chaque région du pays, sans toutefois en faire un bilan global. Nos lecteurs verront sans doute dans la première partie de ce rapport global des recoupements et parfois des répétitions. Il nous fallait cependant bien établir les faits observés avant d'aborder les causes des lacunes relevées et de pouvoir proposer des pistes de solutions, ce qui constitue, à notre avis, la partie la plus importante de ce rapport.

Les objectifs du rapport

Le présent rapport traite du bilan général des résultats obtenus pour l'ensemble des suivis au plan national. On y établit également une comparaison des résultats des suivis avec ceux de l'étude initiale.

La deuxième partie du rapport vise à examiner avec davantage d'acuité les causes plus profondes et peut-être moins apparentes à la source des lacunes observées. Elle présente des pistes susceptibles d'aider les autorités politiques et administratives à faire preuve d'un leadership plus éclairé dans le but d'orienter et de soutenir les institutions fédérales dans leurs démarches pour s'assurer que des services de qualité sont effectivement disponibles dans les deux langues officielles dans tous les bureaux désignés bilingues au pays.

La méthodologie des suivis

Lors de l'étude de 1994, nous avons vérifié 1 200 bureaux désignés bilingues à travers le pays. Au cours des suivis, nous en avons examiné 514. En règle générale, le nombre de bureaux sélectionnés pour le suivi dans chaque région a été établi en fonction du nombre de bureaux visités au cours de l'étude initiale. Nos constatations permettent de tirer des conclusions qui peuvent, avec confiance, s'appliquer à l'ensemble des bureaux désignés bilingues.

Nos enquêteurs ont agi comme des membres du grand public pour vérifier la disponibilité du service dans les deux langues, au téléphone et en personne. Notons que seul le service offert dans la langue de la minorité locale a été vérifié : le service en anglais au Québec et le service en français partout ailleurs.

Chaque suivi a donné lieu à un rapport distinct (13) qui fait état de nos constatations ainsi que des commentaires reçus des institutions fédérales et des représentants des communautés minoritaires de langue officielle pour la plupart. On retrouve les résultats de chaque suivi comparés aux résultats de l'étude de 1994 à l'[Annexe A](#).

Les rapports de suivis ont donné lieu à 1 368 recommandations visant à améliorer divers aspects du service dans les deux langues officielles. Dans la presque totalité des cas, nos constatations n'ont pas été contestées par les gestionnaires locaux rencontrés par nos enquêteurs. Au contraire, les institutions se sont engagées à corriger les lacunes présentées dans les plus brefs délais.

Observations

1. Les observations générales

En 1994, on comptait 4 300 bureaux désignés pour offrir des services dans les deux langues officielles au Canada sur un total de 13 700 bureaux fédéraux (31 p. 00). En 1998, il n'y avait plus que 3 200 bureaux désignés bilingues sur un total de 11 870 bureaux fédéraux (27 p. 100). Ces diminutions témoignent, entre autres, des nombreux changements apportés à l'appareil fédéral au cours des dernières années. On retiendra en général que les effets de ces transformations ont rarement été perçus ni vécus comme des gains de service par les communautés minoritaires de langue officielle.

Le bilan national, traitant des services offerts dans les deux langues officielles par les bureaux fédéraux désignés bilingues, inclut les données des bureaux examinés dans toutes les régions. Le Québec est toutefois la seule province où la langue de la minorité est l'anglais. Compte tenu de cette situation ainsi que du très bon rendement des bureaux fédéraux désignés bilingues dans cette province, il nous a semblé approprié d'en faire également une présentation particulière. Cela illustre que le problème d'égalité de services dans les deux langues officielles est avant tout un problème de disponibilité de service en français.

2. Les services fournis par les bureaux désignés bilingues au Québec

Les bureaux fédéraux désignés bilingues au Québec fournissent en règle générale de très bons services dans les deux langues officielles. Dans ces bureaux, les éléments matériels nécessaires à la prestation des services dans les deux langues officielles sont en place. Comme l'indiquent les données comparées de l'étude et du suivi pour le Québec à l'[Annexe A](#), la signalisation extérieure, l'affichage intérieur, la présence de documentation et de formulaires dans les deux langues officielles contribuent à projeter l'image de bureaux où les services sont facilement disponibles dans les deux langues. On note également que 82 p. 100 des bureaux désignés affichent le pictogramme indiquant au public qu'on y offre des services en français et en anglais. Tous les bureaux désignés devraient afficher ce pictogramme.

Par ailleurs, lors du suivi, le service en anglais était disponible au téléphone dans 96 p.100 des bureaux examinés. On note à cet égard un rendement constant par rapport à celui observé au cours de l'étude de 1994. La situation est semblable pour le service en personne en anglais puisque lors du suivi, tous les bureaux ont été en mesure de s'acquitter de cette responsabilité. La capacité bilingue élevée de la plupart des bureaux désignés bilingues contribue largement à cet excellent rendement.

Toutefois, tout comme en 1994, l'accueil bilingue au téléphone a peu progressé passant de 45 p. 100 lors de l'étude, à 59 p. 100 au cours du suivi. Quant à l'accueil bilingue en personne, il fait toujours défaut et il stagne sous la barre du 20 p. 100, au même niveau que la moyenne nationale. Les bureaux désignés bilingues d'autres régions ont mieux fait à cet égard.

3. Les services fournis par les bureaux désignés bilingues dans l'ensemble du Canada (incluant les bureaux du Québec)

3.1 Les éléments matériels du service dans les deux langues officielles

Les gestionnaires des institutions fédérales n'ont pas encore maîtrisé complètement la gestion des éléments matériels reliés à la prestation de services dans les deux langues officielles.

En effet, on constate que la signalisation extérieure est demeurée à peu de choses près au niveau de 1994. On note qu'il y a eu amélioration en ce qui a trait à l'affichage à l'intérieur, mais il subsiste des lacunes. La gestion des documents bilingues (documentation, dépliants, formulaires) semble poser des difficultés aux gestionnaires des bureaux désignés. Le fait qu'un grand nombre de documentation et de dépliants sont imprimés en français et en anglais plutôt que dans un format bilingue n'est sans doute pas étranger à ce problème.

Même si l'on remarque qu'un plus grand nombre de bureaux désignés bilingues affichent des pictogrammes pour indiquer au public qu'ils offrent le service en français et en anglais, on se serait attendu à ce que cette proportion soit plus élevée compte tenu du peu de difficultés que cela représente.

Tableau 1
Degré avec lequel les bureaux fédéraux désignés pour fournir des services dans les deux langues officielles satisfont à leurs obligations linguistiques (en %)

Éléments du service	Étude	Suivi
Signalisation extérieure	95	94
Affichage intérieur	85	89
Documentation	91	85
Formulaires	95	92
Pictogramme	60	80

3.2 Les éléments humains du service dans les deux langues officielles

a) L'offre active de service

L'offre active de service doit inclure un accueil de vive voix dans les deux langues officielles, que ce soit au téléphone ou en personne, pour informer le public que le service est disponible en français et en anglais.

Tableau 2
Degré avec lequel les bureaux fédéraux désignés bilingues accueillent le public dans les deux langues officielles (en %)

Éléments du service	Étude	Suivi
Accueil bilingue constant au téléphone	55	59
Accueil bilingue occasionnel au téléphone	*	24
Accueil bilingue en personne	23	20

* non vérifié au cours de l'étude

Comme l'indiquent les données du tableau 2, l'accueil bilingue au téléphone se fait de façon constante dans 59 p. 100 des cas par rapport à 55 p. 100 au cours de l'étude initiale. Il s'agit d'une bien maigre amélioration. Au cours des suivis, nos enquêteurs ont également noté que l'offre active au téléphone se faisait de façon occasionnelle dans 24 p. 100 des cas.

Par ailleurs, l'accueil bilingue en personne ne se fait plus que dans 20 p. 100 des bureaux désignés, comparativement à 23 p. 100 en 1994. De façon évidente, les gestionnaires des bureaux désignés bilingues ne parviennent pas à intégrer cette pratique à leurs opérations courantes.

Tableau 3

Degré avec lequel les bureaux désignés bilingues fournissent des services de qualité au téléphone et en personne dans les deux langues officielles (en %)

Éléments du service	Étude Suivie	
Service constant au téléphone	80	69
Service occasionnel au téléphone	*	21
Service en personne	77	76

* non vérifié au cours de l'étude

b) La prestation du service bilingue

Les données du tableau 3 indiquent que le service au téléphone dans les deux langues officielles a été fourni de façon constante dans seulement 69 p. 100 des cas par rapport à 80 p. 100 lors de l'étude de 1994. C'est là une perte d'efficacité importante. Il faut noter cependant que, comme pour l'offre active, le service au téléphone a également été fourni de façon occasionnelle dans 21 p. 100 des cas.

Quant au service en personne dans les deux langues officielles par le personnel des points de service désignés bilingues, il est demeuré au même niveau qu'au cours de l'étude initiale. On note toutefois un taux de rendement intéressant dans les bureaux désignés bilingues de certaines régions. En effet, le service en personne était disponible en français dans 89 p. 100 des bureaux en Colombie-Britannique et dans 90 p. 100 de ceux de l'Île-du-Prince-Édouard.

c) La qualité linguistique du service bilingue

Au cours des suivis dans chaque province, les enquêteurs ont évalué la qualité linguistique des services qui leur étaient fournis dans les deux langues officielles au téléphone et en personne. Ils ont estimé que le service fourni au téléphone était de qualité satisfaisante ou mieux dans 88 p. 100 des cas. Quant au service en personne, on a estimé qu'il était de qualité satisfaisante ou mieux dans 94 p. 100 des cas.

On peut donc conclure que, lorsque les bureaux désignés bilingues parviennent à fournir les services dans les deux langues officielles, ceux-ci sont en général de bonne qualité.

d) Les lignes téléphoniques sans frais ou dédiées pour le service dans une langue

Les données de nos suivis incluent les services livrés au moyen des lignes téléphoniques sans frais. Toutefois, comme en 1994, nous en avons examiné plus à fond les caractéristiques.

La qualité des services livrés au moyen des lignes dédiées dans une langue est somme toute excellente. Qu'il s'agisse d'un service automatisé ou d'un service offert par un préposé, la communication se fait dans la langue indiquée à l'annuaire téléphonique et choisie par le public.

Il en va autrement des services offerts aux lignes téléphoniques sans frais (1 800) bilingues. En effet, alors qu'en 1994 ces services étaient disponibles dans les deux langues officielles dans 91 p. 100 des cas, ils ont chuté à 75 p.100 des cas examinés au cours des suivis.

Les institutions fédérales qui offrent des services par lignes téléphoniques sans frais à toutes les régions du pays fournissent généralement un excellent service dans les deux langues officielles. Il en va autrement des numéros sans frais qui ont été instaurés pour servir les populations de quelques provinces ou territoires seulement. En effet, suite aux contraintes budgétaires des dernières années, plusieurs institutions fédérales ont fermé des bureaux et ont combiné les services offerts au public de certaines régions dans un même point de service. Elles ont alors mis en place un service téléphonique sans frais pour compenser ces fermetures de bureaux. Les institutions fédérales qui ont mis sur pied ces services ne possédaient peut-être pas toute l'expertise nécessaire pour offrir un service de qualité comparable dans les deux langues officielles.

e) La capacité bilingue des bureaux désignés

Les données des suivis démontrent que cette capacité n'est satisfaisante que dans 66 p. 100 des bureaux examinés.

Par rapport à l'étude de 1994, qui chiffrait cette capacité à 76 p. 100, la situation a de quoi inquiéter.

Au cours des suivis, on a constaté que 10 p. 100 des bureaux désignés pour fournir des services dans les deux langues officielles n'avaient aucune ressource bilingue sur place. Dans d'autres bureaux, encore plus nombreux (13 p. 100), il n'y avait qu'un seul employé bilingue de disponible. La moindre absence de cet employé privait le bureau de sa capacité de communiquer et de fournir le service dans les deux langues officielles. Et que dire des nombreux bureaux où les maigres ressources bilingues étaient exploitées au maximum pour offrir le service en français : par exemple, deux personnes bilingues sur 95, trois personnes bilingues sur 118, etc. Ces bureaux désignés peuvent difficilement prétendre offrir des services comparables en français et en anglais.

Les compressions budgétaires jumelées à l'absence de dotation de nouveaux postes dans la fonction publique durant la plus grande partie du temps où les suivis ont été effectués seraient des facteurs qui expliqueraient en partie ce phénomène. La rareté des ressources bilingues qualifiées est aussi à considérer dans certaines régions. De plus, les bureaux désignés bilingues ne disposent pas nécessairement de plus de ressources humaines ou financières pour s'acquitter de cette responsabilité additionnelle par rapport aux autres bureaux fédéraux.

Plusieurs gestionnaires nous ont également fait part des difficultés qu'ils éprouvent à envoyer des employés suivre la formation linguistique à cause du manque de ressources. Il n'est pas toujours facile non plus, dans les localités éloignées des grands centres urbains, de trouver sur place des écoles de langues ou des professeurs qualifiés pour l'enseignement de la langue seconde.

f) L'information des gestionnaires et du personnel

Alors que les gestionnaires et les employés avaient une connaissance au moins satisfaisante de leurs obligations dans des proportions respectives de 80 et 82 p. 100 lors de l'étude initiale, on a estimé que le personnel des bureaux désignés était maintenant beaucoup mieux informé (94 p. 100) de ses responsabilités en cette matière.

Plusieurs facteurs ont contribué à des degrés divers à cette situation. Les sessions de sensibilisation données par le personnel du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) en cette matière ont sans doute contribué à cette amélioration. Il n'en demeure pas moins que cette meilleure information a eu peu d'effet sur les résultats qui ne sont guère reluisants.

g) L'information destinée au public

Le SCT compile un répertoire des bureaux désignés pour offrir des services dans les deux langues officielles. Ce répertoire est alimenté par les institutions fédérales elles-mêmes et vise à informer le public de l'emplacement des services disponibles dans les deux langues. Nous avons constaté au cours des suivis une marge d'erreurs assez importante (20 p. 100) à ce répertoire des bureaux désignés bilingues disponible sur Internet. Notons également que pour mieux informer le public quant à l'emplacement des bureaux bilingues, le SCT a fait paraître la liste des bureaux désignés dans les journaux de langue officielle minoritaire en 1994 puis en 1997.

Le public peut aussi consulter les pages bleues des annuaires téléphoniques où les services fédéraux sont inscrits. Bien que la plupart des institutions fédérales annoncent leurs services en français et en anglais, cette situation est trompeuse, car elle ne signifie pas nécessairement que les services annoncés sont disponibles dans les deux langues. C'est la raison pour laquelle nous avons demandé dans notre rapport d'étape adressé au SCT et à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) d'identifier clairement au moyen d'un symbole, les bureaux offrant des services bilingues. Ce n'est finalement qu'en janvier 2002 que cette mesure sera pleinement mise en œuvre dans les différents annuaires téléphoniques à travers le pays.

Des communautés minoritaires de langue officielle publient également leur propre annuaire regroupant l'ensemble des services offerts à leur communauté respective. Quelques institutions fédérales se font un devoir d'y inscrire leurs bureaux bilingues pour mieux informer les membres de ces communautés de la disponibilité des services dans leur langue.

Enfin, on a noté que plusieurs institutions fédérales avaient établi des communications soutenues avec des communautés minoritaires de langue officielle. Ces communications ont permis à ces communautés de mieux faire comprendre leurs besoins et aux bureaux fédéraux de mieux faire connaître leurs services.

Conclusion du bilan national

Les visites effectuées au cours des quatre dernières années dans plus de 500 bureaux fédéraux désignés bilingues de même que les 1 368 recommandations nous amènent à conclure que la prestation des services bilingues, et plus particulièrement les services offerts en français par les bureaux désignés, laisse grandement à désirer malgré certains progrès relatifs. Toutefois, la bonne volonté manifestée par la plupart des gestionnaires des bureaux visités pour mettre en place les correctifs nécessaires constitue à notre avis un indice que la tâche n'est pas impossible. Cependant, force nous est également de conclure que peu d'institutions fédérales ont réussi à développer et à mettre en place une véritable culture organisationnelle axée sur le service à la clientèle dont un des pivots est la disponibilité d'un service de qualité dans les deux langues officielles dans leurs bureaux désignés bilingues.

Pour que les bureaux désignés bilingues parviennent à offrir sur le terrain des services de qualité en français et en anglais, il faut nécessairement que soient réunies les conditions favorables qui trouvent leurs sources au sein même de l'appareil gouvernemental et politique, et sur lesquelles nous aimerions nous attarder davantage.

[Page précédente](#) | [Table des matières](#) | [Page suivante](#)



ARCHIVES

English

Accueil

Nous joindre

Aide

Recherche

canada.gc.ca

ARCHIVÉE - Deuxième partie - Un changement de culture s'impose

Avertissement La [Norme sur la facilité d'emploi des sites Web](#) remplace ce contenu. Cette page Web a été archivée parce que les Normes sur la normalisation des sites Internet 2.0 ont été annulées.

Contenu archivé

L'information dont il est indiqué qu'elle est archivée est fournie à des fins de référence, de recherche ou de tenue de documents. Elle n'est pas assujettie aux normes Web du gouvernement du Canada et elle n'a pas été modifiée ou mise à jour depuis son archivage. Pour obtenir cette information dans un autre format, veuillez communiquer avec nous.

Page 4 de 7

Les conditions favorables à la prestation des services bilingues

1. La culture organisationnelle et les langues officielles

Affirmons d'entrée de jeu que la culture organisationnelle d'une institution doit être favorable à la prestation de services dans les deux langues officielles dans les bureaux désignés, sans quoi on risque fort que cette prestation continue à connaître des lacunes importantes. On peut définir la culture organisationnelle comme étant les conceptions et les croyances profondes partagées par les membres d'une organisation. Elle se rattache fondamentalement au leadership, puisque ce sont les chefs de l'organisation qui influencent le plus profondément le développement et le changement culturels. Nous reviendrons d'ailleurs sur la question du leadership plus loin dans le texte.

La culture englobe aussi les attitudes, les comportements, les valeurs partagées et les interactions sociales et organisationnelles. La culture a donc moins à voir avec ce que « possède » une organisation, mais plus avec ce qu'elle « est ». Elle est aussi implantée par l'entremise de la structure, des systèmes et des méthodes de l'organisme et des énoncés officiels de sa philosophie et de ses valeurs.

Le gouvernement doit chercher à situer l'offre de services bilingues au cœur même de l'éthique de service de la fonction publique et au cœur de la culture des institutions dans leur ensemble. Dans le rapport du groupe d'étude sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique, John Tait souligne que « du point de vue des valeurs de la fonction publique, il est donc important de se souvenir que gouverner c'est beaucoup plus que servir des « clients ». C'est aussi tenir compte des valeurs canadiennes, des objectifs nationaux, de l'administration de la loi, de l'ordre social... ». Et parmi les valeurs canadiennes auxquelles il se réfère, il englobe notamment le respect pour les langues officielles. Offrir un service de qualité équivalente dans une langue officielle comme dans l'autre est une question de professionnalisme, de respect, d'intégrité et de justice sociale.

Avant d'espérer en arriver à la pleine mise en œuvre du programme des langues officielles dans les bureaux désignés et au gouvernement dans son ensemble, les fonctionnaires de tous les niveaux ont besoin de comprendre le projet social et humain derrière le projet législatif. Le sénateur Simard rappelle dans le rapport intitulé *De la coupe aux lèvres; un coup de cœur se fait attendre*, que « la dualité linguistique est à la fois l'un des principaux piliers sur lesquels fut érigé le Canada, une dimension fondamentale de l'histoire et de l'avenir de notre pays et une réalité fondamentale de l'univers symbolique et de la vie quotidienne de millions de Canadiens. » La reconnaissance du français et de l'anglais

fait partie du fondement fédératif de notre pays et cela doit être reconnu.

Bien que notre étude portait essentiellement sur la langue de service, nous croyons important de souligner qu'il existe un lien étroit entre deux des objectifs visés par la politique linguistique, à savoir la prestation de service dans les deux langues officielles ainsi que la langue de travail. Dans la mesure où les gestionnaires des institutions s'assurent que les membres des deux groupes de langue officielle sont respectés dans leur identité linguistique, ils créent un milieu qui est propice à l'utilisation du français et de l'anglais au sein de leur milieu de travail, dans les régions désignées à cette fin. Or, l'intégration réelle des deux langues au milieu de travail et dans la culture organisationnelle de l'organisme laisse aussi présager que l'institution accorde une grande importance à la prestation de services bilingues. L'utilisation régulière des deux langues dans le milieu de travail permet également d'accroître les compétences linguistiques du personnel, ce qui ne peut qu'améliorer la prestation des services au public dans les deux langues officielles. Nous nous proposons de traiter de la langue de travail dans une étude ultérieure.

De plus, le gouvernement fédéral, dans son discours du Trône de janvier 2001, vient en outre consacrer l'importance de nos deux langues officielles au pays. Il réitère formellement son engagement envers la dualité linguistique du Canada qui est au cœur de notre identité canadienne. Il assure que la protection et la promotion de nos deux langues officielles sont une priorité et qu'il mobilisera ses efforts pour que tous les Canadiens puissent communiquer avec le gouvernement dans la langue officielle de leur choix.

2. Langue, identité et culture

Plusieurs personnalités se sont penchées sur les notions de langue, de culture et d'identité. Dans son livre *Le multiculturalisme - Différence et démocratie*, Charles Taylor affirme que « [...] notre identité est partiellement formée par la reconnaissance ou par son absence ou encore par la mauvaise perception qu'en ont les autres [...] La reconnaissance n'est pas seulement une politesse que l'on fait aux gens, c'est un besoin humain vital. » Selon Lucille Guilbert de l'Université Laval, dans une allocution qu'elle prononçait en novembre 2000, l'individu a besoin que son identité personnelle globale soit reconnue dans ses multiples facettes : ethnique, nationale, la langue qu'il parle, l'identité socioprofessionnelle. Ainsi, en recevant un service de qualité dans la langue officielle de son choix, le citoyen se sent reconnu et valorisé, confiant dans ses relations avec les autres et avec son environnement. De même, l'environnement de travail doit aussi faire en sorte qu'un employé se sente confiant et respecté comme membre d'un des deux groupes de langue officielle dans son milieu de travail.

Dans une réflexion sur l'importance des droits linguistiques en général, la Cour suprême du Canada a dit que :

- L'importance des droits en matière linguistique est fondée sur le rôle essentiel que joue la langue dans l'existence, le développement et la dignité de l'être humain. C'est par le langage que nous pouvons former des concepts, structurer et ordonner le monde autour de nous. Le langage constitue le pont entre l'isolement et la collectivité, qui permet aux êtres humains de délimiter les droits et obligations qu'ils ont les uns envers les autres, et ainsi, de vivre en société. (Arrêt Bilodeau, 1986)

Ainsi, servir le public en français et en anglais, en assurant une qualité équivalente, doit être bien plus qu'appliquer une série de règles prescrites par une loi, c'est reconnaître et respecter l'individu dans sa spécificité, dans sa langue et sa culture. Pour ce faire, les langues officielles doivent être intégrées à l'ensemble de la philosophie de service qui oriente les politiques, les décisions et les attitudes et actions des fonctionnaires, sinon nous en resterons à une prestation de services codifiée, réduite à une simple obligation légale et désincarnée de son sens véritable et de ses ancrages humains.

3. Une question de leadership

Il est indéniable que pour insuffler une nouvelle vie au programme des langues officielles dans la société canadienne, le gouvernement doit faire preuve d'un leadership exemplaire. En réaffirmant dans le discours du Trône son engagement envers la dualité linguistique et la prestation de services dans les deux langues officielles, il établit clairement que cette question constitue une priorité. Nous nous en réjouissons d'autant plus que le régime minceur que les autorités politiques ont imposé à l'administration fédérale à partir du début des années 1990 a ralenti l'élan que le législateur voulait redonner à la dualité linguistique avec la *Loi* de 1988. Rappelons d'ailleurs que la *Loi* de 1988 inclut l'engagement du gouvernement fédéral à « favoriser l'épanouissement et le développement des minorités francophones et anglophones du Canada et à promouvoir la pleine reconnaissance de l'usage du français et de

l'anglais dans la société canadienne ». Or, l'épanouissement et le développement de ces communautés passent aussi par une prestation de services de qualité dans la langue de leur choix.

Ceci dit, actualiser la politique canadienne des langues officielles et, notamment, offrir des services de qualité en français et en anglais dans les bureaux désignés, signifie qu'à tous les échelons de l'appareil fédéral, on a clairement établi que le programme des langues officielles constitue une valeur fondamentale. Le leadership commence avec une **vision** claire, cohérente et soutenue qui donne aux employés la raison d'être et l'orientation du programme. Une vision de ce genre invite toute une organisation à élaborer et à fournir des services de qualité aux clients dans la langue officielle de leur choix. Les **valeurs** des leaders se révèlent beaucoup plus par les gestes qu'ils posent que par leurs paroles. S'ils considèrent que la dualité linguistique est une valeur fondamentale dans leur organisation, ils donneront l'exemple, par leurs actes et leur encadrement, d'un comportement jugé important et feront en sorte que cette valeur soit partagée avec tous les paliers de l'organisation.

Un leadership engagé et cohérent en matière de services au public dans les deux langues officielles signifie que les dirigeants entendent placer le programme au cœur de leurs priorités dans la gestion quotidienne de leur institution. La **planification** stratégique des activités doit tenir compte à la fois de la **mission** de l'organisme et de la prestation de ses services en conformité avec les objectifs de la *Loi sur les langues officielles*. L'effort pour obtenir de tous et chacun l'engagement à offrir un bon service, suppose une approche holistique, c'est-à-dire une approche intégrée, stratégiquement cohérente, soutenue par un ensemble de principes et de valeurs stables. Cela signifie que tous les paliers de l'organisme s'engagent à assurer la qualité du service.

L'une des principales exigences du leadership organisationnel cohérent est la mise en place d'un programme de **mise en œuvre** et d'**imputabilité** qui soit clair, bien défini et équitable pour toutes les parties dans le but d'obtenir les résultats attendus. Des indicateurs de rendement sont des outils essentiels pour permettre d'**évaluer** l'efficacité des diverses activités liées à la prestation de services dans les bureaux désignés bilingues et de corriger les écarts observés.

Dans le but constant d'améliorer les services, il faut tenir la **formation** pour un élément stratégique du mode de fonctionnement d'un organisme. Pour mener à bien un changement d'attitudes et de comportement dans une institution, il faut porter attention à la formation à tous les niveaux non seulement de façon sporadique mais sur une base continue.

4. Les principes directeurs pour des services bilingues de qualité

Pour aider le gouvernement et ses institutions à assurer une prestation de service de qualité en français et en anglais dans les bureaux du pays qui sont désignés à cette fin, nous avons identifié les principes directeurs suivants.

Les institutions axées sur le service de qualité dans les deux langues officielles :

- intègrent la dualité linguistique au cœur de leurs priorités et de leur culture organisationnelle dans le respect de la langue du public;
- ont une vision et des objectifs clairs en matière de langues officielles qu'elles partagent avec tous les membres de leur organisme et qui deviennent le fondement de leur plan stratégique;
- fournissent un leadership visible et cohérent aux employés;
- créent une culture qui encourage l'initiative et l'excellence du service et reconnaît les efforts constants de chacun pour améliorer le service;
- établissent des liens avec les communautés minoritaires de langue officielle pour connaître leurs besoins au regard des services qu'elles offrent;
- mettent en place des mécanismes de rétroaction pour mesurer la satisfaction de la clientèle;
- mettent en place des normes et des indicateurs de rendement pour évaluer périodiquement dans quelle mesure elles atteignent les objectifs fixés;
- dispensent à leurs employés la formation nécessaire et favorisent l'apprentissage continu et le maintien de l'acquis.

5. Les joueurs en synergie

Certains acteurs importants sur les plans politique et administratif se sont montrés sensibles au besoin d'un renouveau important pour que la culture de la fonction publique soit davantage imprégnée de la dualité linguistique.

5.1 Le Comité mixte permanent des langues officielles

Le Comité mixte permanent des langues officielles constitue un important forum politique pour débattre des questions touchant la politique linguistique dans son ensemble. Compte tenu des lacunes récurrentes observées dans les bureaux fédéraux désignés pour offrir des services dans les deux langues officielles, la Commissaire souhaite vivement travailler en collaboration avec le Comité pour rehausser le profil du programme, notamment en matière de prestation de services au public. En outre, le Comité pourrait accroître son rôle dans l'examen d'une meilleure collaboration fédérale-provinciale dans le développement des communautés.

5.2 Le Bureau du Conseil privé et le Conseil du Trésor

Le greffier du Conseil privé annonçait récemment aux sous-ministres et aux présidents des conseils fédéraux des hauts fonctionnaires que les langues officielles constituaient une des cinq priorités qu'il a communiquées au Premier ministre. Nous souhaitons vivement que cette priorité soit transmise à l'ensemble des ministres du gouvernement. Nous suivrons donc avec grand intérêt les initiatives qui seront prises par le Bureau du Conseil privé à la suite de cet engagement.

Par ailleurs, l'annonce de la création d'un poste de coordonnateur du programme des langues officielles au Bureau du Conseil privé permet aussi de susciter des espoirs quant à la relance du programme puisque son titulaire, un cadre supérieur, agit à titre de conseiller auprès du Premier ministre, du Cabinet et du Bureau du Conseil privé. Pour bien remplir cette fonction, ce conseiller devra travailler en étroite collaboration avec le Conseil du Trésor et le Comité consultatif des sous-ministres responsables des langues officielles. Il va sans dire que le Conseil du Trésor doit jouer un rôle de premier plan eu égard à ses responsabilités dans l'élaboration et la coordination des programmes de langues officielles au sein de l'appareil fédéral. Nous élaborerons d'ailleurs sur ce rôle un peu plus loin dans ce rapport. Le fait d'avoir récemment rehaussé les fonctions de la sous-secrétaire responsable des langues officielles et d'avoir renouvelé le mandat de sa nouvelle titulaire au Secrétariat du Conseil du Trésor est de bon augure. La sous-secrétaire participe d'ailleurs aux réunions du Comité consultatif des sous-ministres responsables des langues officielles. Nous suivrons avec attention l'évolution de cette démarche.

5.3 Les sous-ministres et les dirigeants d'organismes

Nous sommes heureux de voir qu'un sens renouvelé de leadership à l'égard des langues officielles se manifeste de plus en plus à la tête de l'appareil fédéral. Une étape cruciale sera maintenant de transposer cette nouvelle orientation dans les institutions fédérales elles-mêmes. Le principal foyer de responsabilité pour la mise en œuvre du programme des langues officielles au sein des organismes fédéraux appartient aux sous-ministres et aux dirigeants de ces organismes. À ce titre, ces derniers doivent s'assurer que les valeurs reliées à la dualité linguistique sont respectées et intégrées dans leur milieu et ils devraient rendre des comptes à cet égard. Il leur appartient aussi de mettre en place un cadre d'imputabilité pour les cadres et les gestionnaires de leur institution afin que les langues officielles soient intégrées à la culture organisationnelle; ce cadre devrait d'ailleurs être intégré au cycle de planification des institutions fédérales. La mesure dans laquelle ces derniers s'acquittent de cette tâche devrait constituer **l'un des critères d'évaluation et de promotion**. Par ailleurs, les sous-ministres et dirigeants devraient être appuyés dans ces fonctions par les « champions » des langues officielles de leur institution, à titre de promoteur et de défenseur des valeurs reliées à la dualité linguistique, rôle sur lequel nous élaborerons plus loin dans le texte.

La Commissaire recommande donc aux sous-ministres et aux dirigeants d'organismes :

1. de s'assurer, dans le cadre de leur mission et du mandat respectifs de leur organisme, que les valeurs reliées à la dualité linguistique et à la mise en œuvre du programme des langues officielles sont respectées et intégrées dans leur milieu :

- **en incluant celles-ci dans leur énoncé de mission;**
- **en établissant des objectifs annuels pertinents à cet effet; et,**
- **en rendant compte de l'atteinte de ces objectifs dans leur plan annuel de gestion soumis au Conseil du Trésor.**

5.4 Le Comité consultatif des sous-ministres responsables des langues officielles

Le Comité des sous-ministres renouvelé est désormais le principal mécanisme de coordination pour l'ensemble du programme des langues officielles. Sans remettre en question le fait que la mise en œuvre du programme revient aux sous-ministres, le Comité des sous-ministres joue un rôle clé par le dynamisme qu'il peut insuffler par le biais de sa fonction de coordination. Il peut être un catalyseur de changement important. Il devient pressant que les liens de fonctionnement qui ont été établis entre ce comité et le Comité consultatif des ministères sur les langues officielles, le Comité national de développement des ressources humaines de la Francophonie canadienne, le Comité national de développement des ressources humaines pour la communauté anglophone du Québec et le Comité des coordonnateurs nationaux de l'article 41 mènent à une intégration réelle et culturelle du programme au sein des institutions fédérales.

5.5 Les champions ministériels des langues officielles

À la suite de l'adoption en 1998 d'une politique par le Conseil du Trésor, chaque institution fédérale a nommé un champion des langues officielles dans le but de rehausser la visibilité des activités concernant les langues officielles et de les intégrer aux activités fonctionnelles de son organisme. Un guide élaboré par le Conseil du Trésor à l'intention des champions intitulé *Les langues officielles au cœur des décisions* propose une série d'activités pour atteindre les buts susmentionnés.

Les rencontres de ces champions ont lieu environ tous les neuf mois pour discuter d'une variété de sujets reliés au programme des langues officielles. Selon les commentaires recueillis, ces rencontres constituent un forum très stimulant pour la mise en commun d'initiatives prises dans les organismes et aident la mise en œuvre du programme.

Il semble par ailleurs que les champions, en se faisant mieux connaître au sein de leur institution, pourraient jouer un rôle beaucoup plus actif dans la mise en œuvre du programme des langues officielles, en plus d'exercer une influence plus grande auprès de leur sous-ministre à qui impute la responsabilité du programme.

D'autre part, la majorité des champions travaillent dans les administrations centrales de leur organisme. Les commentaires recueillis auprès de gestionnaires et d'employés d'organismes fédéraux indiquent que la présence et l'implication de ces derniers en régions sont grandement bénéfiques. En effet, cela rehausse la visibilité du programme et sensibilise les employés, notamment dans le secteur du service au public. Chaque province a un champion qui est membre du Conseil fédéral des hauts fonctionnaires. Le Conseil du Trésor pourrait par ailleurs jouer un rôle plus actif en exerçant un contrôle plus rigoureux sur les résultats et décisions des rencontres des champions.

Par conséquent, la Commissaire recommande aux sous-ministres et aux dirigeants d'organismes :

2. de préciser, dès la publication de ce rapport, le mandat de leur champion des langues officielles pour lui accorder davantage de visibilité et lui permettre de jouer un rôle plus actif au regard de la mise en œuvre du programme des langues officielles.

5.6 Le Conseil fédéral des hauts fonctionnaires

D'autre part, les Conseils régionaux des hauts fonctionnaires fédéraux qui regroupent des hauts fonctionnaires des ministères et des organismes fédéraux dans les régions, exercent un rôle important en tant que forum exécutif et dans la prestation de service intégrée et améliorée. Étant donné que le SCT assure la liaison entre les conseils, il pourrait examiner la possibilité d'utiliser les Conseils régionaux (ainsi que ses sous-comités formés de gestionnaires et d'employés fédéraux) comme véhicules de communication pour partager les pratiques exemplaires et inciter les institutions à trouver des moyens novateurs de servir leur public.

La Commissaire recommande donc au Secrétariat du Conseil du Trésor :

3.

- **qu'en tant qu'organisme assurant la liaison entre les conseils régionaux, il se serve des conseils régionaux afin d'accroître la visibilité du programme des langues officielles au sein de l'appareil fédéral à travers le pays, dans les meilleurs délais suivant la publication de ce rapport; et,**
- **qu'il incite les institutions qui font partie des conseils régionaux à partager les pratiques exemplaires en matière de services au public dans les deux langues officielles et à suggérer d'autres initiatives novatrices dans ce domaine.**

5.7 Les directeurs régionaux des institutions

Investis de pouvoirs décisionnels et opérationnels importants au sein de leurs régions respectives, les directeurs régionaux des institutions fédérales doivent s'assurer que les valeurs reliées à la prestation de services au public, dont celles garantissant l'égalité de statut des deux langues officielles dans cette prestation, fassent partie intégrante des activités quotidiennes des bureaux désignés. En ce sens, ces directeurs doivent assurer un leadership exemplaire auprès de leurs gestionnaires régionaux et établir un cadre opérationnel propice à une telle prestation de services. Il va sans dire que les directeurs régionaux doivent eux-mêmes être sensibilisés à leurs responsabilités linguistiques et avoir intégré ces valeurs dans la culture organisationnelle des bureaux dont ils sont responsables. Qui plus est, ils doivent être évalués en fonction de l'atteinte des objectifs fixés en matière de langues officielles, ce qui est loin d'être courant.

5.8 Les gestionnaires des bureaux désignés bilingues

À l'instar des directeurs régionaux, les gestionnaires des bureaux désignés bilingues doivent aussi s'assurer que ces valeurs font partie de leur quotidien afin qu'ils puissent en retour les partager avec leur personnel. Un contrat d'imputabilité conclu entre l'institution et ses gestionnaires sur les objectifs à atteindre devrait inclure la prestation de services au public de qualité dans les deux langues officielles, afin de mesurer la performance des gestionnaires dans la mise en œuvre du programme. Bien que ce soit fait dans quelques cas, on ne pourrait affirmer que c'est la norme.

Par conséquent la Commissaire recommande au Secrétariat du Conseil du Trésor :

4.

- **d'amener les institutions fédérales, d'ici la fin de décembre 2001, à mettre en place une structure d'imputabilité formelle afin qu'elles rendent compte dans quelle mesure les directeurs régionaux et gestionnaires des bureaux désignés bilingues ont atteint les objectifs fixés dans la mise en œuvre du programme des langues officielles; et,**
- **d'exiger par la même occasion qu'elles en fassent rapport dans leur bilan annuel soumis au Secrétariat du Conseil du Trésor.**

6. La sensibilisation et la formation des cadres de direction

Afin de remplir le mandat qui lui est attribué, le Secrétariat du Conseil du Trésor a, entre autres, entrepris une campagne nationale de sensibilisation sur le programme des langues officielles auprès des institutions assujetties à la *Loi*. Ces sessions s'inscrivent dans les activités de formation du Secrétariat et visent à la fois employés et gestionnaires. Tel que nous l'avons souligné précédemment, il importe que ces activités situent la prestation de services dans les deux langues au cœur même des opérations des institutions, comme une valeur fondamentale de la culture organisationnelle.

En tant qu'organisme visant l'excellence en matière de gestion dans la fonction publique, le Centre canadien de gestion (CCG) offre une gamme de cours destinés à préparer les gestionnaires et les leaders actuels et futurs de la fonction publique à relever les défis de la gestion de programmes et du personnel. De par sa vocation, le Centre est un lieu tout désigné pour s'assurer que les gestionnaires de tous les niveaux sont bien au courant de l'engagement du gouvernement du Canada envers la dualité linguistique, consacrée formellement dans la Constitution et dans la *Loi sur les langues officielles*. Il importe donc que le Centre devienne le lieu par excellence où les gestionnaires actuels et futurs soient exposés aux principes et aux valeurs liés à la dualité linguistique. Il faut qu'on y développe les attitudes propices à l'acceptation des différences, à la tolérance, au partage de valeurs communes et à la connaissance des réalités et des institutions propres aux deux groupes linguistiques. La recherche d'une meilleure compréhension de la réalité sociale, économique, politique et culturelle, ainsi que des aspirations des membres des communautés linguistiques minoritaires devrait constituer la toile de fond de l'éthique de service de la fonction publique. Il importe donc que le contenu des cours offerts par le CCG reflète toute l'importance de cette réalité puisque les gestionnaires sont appelés à mettre en œuvre les principes et les objectifs du programme des langues officielles au sein de leurs institutions respectives.

Un examen du programme de cours du CCG révèle que très peu de place est laissée aux valeurs liées à la dualité linguistique et à la poursuite de l'objectif visant à favoriser au sein de l'ensemble des institutions fédérales et de la société canadienne, dont ils sont une partie importante, la progression de l'égalité de statut et d'usage du français et

de l'anglais. On retrouve un cours donné conjointement par le CCG et le Secrétariat du Conseil du Trésor aux stagiaires en gestion et qui comporte un volet sur les langues officielles, mais aucun autre n'intègre l'ensemble des éléments reliés aux fondements de la dualité linguistique canadienne. À l'instar du cours de trois jours offert sur la diversité culturelle au Canada, le CCG devrait préparer tous les gestionnaires de la fonction publique à relever les défis que posent le leadership, la gestion et la prestation de services à ses citoyens des deux groupes linguistiques, et faire en sorte que ces gestionnaires intègrent bien les valeurs reliées à la dualité linguistique et à la mise en œuvre des objectifs du programme des langues officielles au sein de leur organisme. À cette fin, il serait important que le CCG collabore avec le Conseil du Trésor, en consultation avec le Commissariat aux langues officielles, pour développer un programme de cours et des ateliers pratiques à ce sujet. Des consultations sont d'ailleurs déjà en cours entre le CCG et le Conseil du Trésor sur cette question.

La Commissaire recommande donc au Centre canadien de gestion et au Secrétariat du Conseil du Trésor :

5. de développer, dans les 12 mois suivant la publication de ce rapport, en consultation avec le Commissariat aux langues officielles, un programme de formation à l'intention de tous les gestionnaires de la fonction publique portant sur la dualité linguistique canadienne, et notamment sur les attitudes et valeurs propres à développer une culture organisationnelle favorable à la prestation de services bilingues dans les bureaux désignés.

7. Le Secrétariat du Conseil du Trésor et la reddition des comptes

La mise en œuvre des engagements fédéraux énoncés dans la *Loi* relève de plusieurs organismes, mais la Partie VIII de la *Loi sur les langues officielles* confère au Conseil du Trésor d'importantes responsabilités en matière d'élaboration et de coordination générales des programmes d'application de la partie IV dans les institutions fédérales, de même que des fonctions de surveillance et d'évaluation.

Nos suivis démontrent que la délégation de pouvoirs décisionnels au chapitre des langues officielles ainsi que les systèmes de contrôle actuels n'ont pas donné les résultats escomptés. Dans notre rapport d'étape de 1998, nous déplorions le niveau insuffisant de surveillance exercé par le Conseil pour obtenir des résultats significatifs de la part de ces bureaux. Nous reconnaissons certes les initiatives prises par le Conseil pour remplir son mandat, mais force est de constater que les activités courantes qu'il a menées n'ont pas entraîné les résultats souhaités. Des redressements s'imposent donc pour dynamiser davantage le programme et assurer des services bilingues de qualité dans les points de service désignés. En outre, il devra faire preuve de beaucoup plus de rigueur dans les suivis, dans les études et dans les analyses qu'il mène dans le cadre des fonctions qui lui sont attribuées pour s'assurer que les institutions répondent davantage à l'esprit de la *Loi* qu'à l'ensemble de ses dispositions mises les unes à la suite des autres.

L'élaboration de nouveaux outils et d'indicateurs de rendement efficaces en matière de service au public est essentielle pour réellement déterminer dans quelle mesure les institutions s'acquittent de leurs obligations. Ces indicateurs doivent s'appuyer sur des données concrètes fondées par exemple sur le nombre de personnes de la population minoritaire desservies par le bureau. Si les résultats ne sont pas congruents, le Conseil devrait exiger que les institutions intensifient leurs efforts pour rejoindre leur public minoritaire en employant des moyens additionnels tels que des consultations accrues auprès des groupes représentant les communautés minoritaires, des publicités dans les journaux. Ces indicateurs doivent comprendre une connaissance solide de la clientèle minoritaire desservie, ce qui est une condition incontournable. Et au-delà des plans d'action et de redressement soumis par les institutions, qui dans bien des cas ne demeurent qu'un exercice théorique, le Conseil doit rendre ces dernières responsables de l'atteinte des objectifs du programme et n'exiger rien de moins qu'un rendement maximal de leur part. Dans son document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes - Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, le SCT n'a pas clairement établi pour les gestionnaires de tels indicateurs de rendement portant sur les aspects dynamiques de l'utilisation du français et de l'anglais dans les contacts avec la clientèle (par exemple, l'offre active de services, la capacité bilingue d'un bureau désigné, la sensibilisation du personnel au programme, etc).

L'exemple suivant illustre ce à quoi on devrait s'attendre d'un bureau désigné lorsqu'on traite de résultats concrets. Face à un manque de communication avec la communauté d'expression française locale relevé dans un de nos suivis, le Centre de recrutement des Forces canadiennes (CRFC) de Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest) s'est résolument engagé à maintenir une liaison régulière avec celle-ci en employant divers moyens. Compte tenu de son mandat et de sa clientèle, il a convenu d'axer ses communications sur les écoles de langue française, celles-ci étant les organisations de langue officielle minoritaire les plus susceptibles d'être intéressées par les services du CRFC. On a particulièrement

visé les directeurs et directrices d'écoles, les conseillers en orientation et les étudiants. On a prévu y effectuer des présentations et participer à des salons d'emploi. On a également envisagé faire paraître une annonce dans un répertoire francophone des agences et compagnies qui fournissent des services en français pour les T.N.-O. comme cela se fait présentement au Yukon.

Par conséquent, la Commissaire recommande au Secrétariat du Conseil du Trésor :

6. d'adapter, d'ici la fin décembre 2001, les indicateurs de rendement pour qu'ils soient axés sur les résultats en tenant compte des aspects dynamiques de l'utilisation des deux langues officielles dans la prestation de services au public.

De plus, les mécanismes traditionnels de reddition de comptes ont été affectés par les transformations, les coupures ainsi que la délégation de pouvoirs aux institutions. Le SCT avait laissé tomber, faute de moyens, une part de ses activités de vérification linguistique. Pour pallier cette lacune, le SCT a récemment constitué une unité de mesure et de performance mandatée d'évaluer l'état de santé du programme des langues officielles. Il compte d'ailleurs travailler en collaboration avec Statistique Canada pour élaborer des sondages comme outil de mesure. De façon générale, le Conseil devrait mener ou exiger que les institutions effectuent des sondages ou aient recours à divers outils (groupes témoins, trousse d'évaluation, observations directes, etc.), pour évaluer les attentes et la satisfaction de la clientèle vis-à-vis les services offerts dans les bureaux désignés. Il va sans dire que le Conseil doit d'emblée établir ses attentes auprès des institutions au regard des exigences de la *Loi* et s'assurer que ces outils de mesure sont orientés vers l'obtention de résultats.

Ces méthodes d'évaluation pourraient se révéler particulièrement utiles pour mesurer la qualité des services impliquant un parcours complet (par exemple, demande d'emploi, demande d'assurance-emploi, voyage - de l'achat du billet, au trajet et à l'arrivée).

Par conséquent, la Commissaire recommande au Secrétariat du Conseil du Trésor :

7.

- **de développer dans un délai de 15 mois, par lui-même ou conjointement avec Statistique Canada ou tout organisme reconnu, les outils appropriés (sondages, trousse d'évaluation, groupes témoins ou autres) :**
 - **pour bien connaître la clientèle desservie et son profil particulier;**
 - **pour mesurer la satisfaction de cette clientèle vis-à-vis les services offerts par les institutions fédérales, en regard des dispositions de la *Loi*; et,**
- **d'exiger que les institutions fédérales en rendent compte dans leur plan annuel soumis au Conseil.**

Dans la foulée des transformations et des changements organisationnels dans les institutions qui continuent de façonner le nouveau visage de la fonction publique et des autres organismes soumis à la *Loi*, une mise à jour des politiques actuelles du Conseil du Trésor et de la Commission de la fonction publique s'impose. Le Conseil du Trésor a déjà amorcé ce travail par une révision de sa politique en matière de langue de travail, mais une attention particulière devrait être portée aux politiques portant sur la gestion même du programme, notamment les exigences et les niveaux linguistiques des postes, la dotation des postes bilingues ainsi que les droits des titulaires. En effet, ces politiques ont un impact ultérieur significatif sur la prestation de services dans les bureaux désignés. Nous traiterons de la question des exigences linguistiques et de la dotation des postes plus loin dans le texte.

La Commissaire recommande donc au Secrétariat du Conseil du Trésor :

8.

- **d'avoir complété, dans un délai de 15 mois suivant la publication de ce rapport, la révision et la mise à jour de ses politiques actuelles sur la gestion du programme des langues officielles ainsi que la politique sur la langue de service, en tenant compte des compressions, transformations et changements organisationnels de tout ordre qui ont marqué la fonction publique au cours des dernières années; et,**
- **de s'assurer dans ses activités de vérification et de suivi que les institutions mettent en œuvre les politiques révisées.**

8. La concertation et les programmes de reconnaissance

Les communautés linguistiques ainsi que les fonctionnaires s'entendent sur les bienfaits de partager les pratiques exemplaires de certaines institutions qui ont pris des moyens novateurs pour assurer les services dans les deux langues, contribuant par le fait même à l'épanouissement des communautés vivant en situation minoritaire. L'édition de 1999 du recueil d'initiatives du Conseil du Trésor intitulé *Les langues officielles : des mots en action*, regroupe bon nombre de pratiques intéressantes. Or, certaines initiatives, dont l'envergure touche toute une institution ou un secteur névralgique de celle-ci, méritent d'être soulignées de manière officielle comme ce fut le cas lors du symposium national sur les langues officielles tenu en 1998. Aucune autre activité n'a eu lieu pour souligner des initiatives particulières. C'est pourquoi nous nous rallions à l'idée du Sénateur Simard de célébrer concrètement l'engagement de ceux et celles qui prennent des mesures exemplaires pour appliquer la *Loi* dans leur milieu de travail.

Dans cette optique, la Commissaire recommande au Conseil du Trésor :

9. de relancer, d'ici 12 mois suivant la publication de ce rapport, un programme de reconnaissance approprié visant à récompenser le rendement d'un employé, d'un bureau ou d'une institution soumise à la *Loi* qui, dans l'exercice de ses fonctions, a pris des mesures exemplaires pour en assurer l'application.

Afin de relever les nouveaux défis que présentent les transformations relatives à la prestation de services bilingues et à la promotion et au développement des communautés, la Direction des langues officielles du Secrétariat du Conseil du Trésor collabore avec le Secteur du service et de l'innovation. Un guide pratique qui est présentement en préparation fera état des meilleures pratiques en matière de prestation alternative de services et aidera les gestionnaires à mieux évaluer les répercussions des changements proposés sur les communautés vivant en situation minoritaire.

9. La clé du service au public : les ressources humaines

9.1 L'élément déclencheur : l'offre active

L'accueil initial reçu dans un bureau, que ce soit par téléphone ou en personne, a un effet déterminant sur l'échange qui s'ensuivra. Ainsi, on ne saurait minimiser l'importance et la nécessité de l'offre active dans les deux langues lors de la prestation de services. Il va de soi qu'un bureau qui accueille sa clientèle de manière bilingue fera augmenter la demande de service dans la langue de la minorité, cette dernière se sentant à l'aise de poursuivre dans sa langue. Les communautés minoritaires de langue officielle consultées pour la préparation de ce rapport en ont d'ailleurs souligné à nouveau l'importance. L'accueil bilingue et l'emploi de la langue du client constituent l'expression concrète de la reconnaissance de l'identité personnelle dont nous avons parlé plus tôt dans le rapport.

En outre, la gestion du bureau désigné bilingue doit faire valoir à ses employés que l'offre active fait partie intégrante des fonctions de ce bureau et de la culture de l'organisation, tout comme le service qui s'ensuit. Par exemple, au bureau désigné de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) à Toronto, un préposé posté à l'entrée du bureau accueille les clients dans les deux langues pour ensuite les diriger vers un agent pouvant les servir dans la langue de leur choix. De même, au bureau de district de Patrimoine canadien à Regina en Saskatchewan, le responsable du bureau veille à ce que les clients soient accueillis dans les deux langues. Il veille aussi à ce que les clients reçoivent ultérieurement le service dans la langue choisie, en affectant son personnel bilingue aux endroits stratégiques. Ces deux exemples illustrent bien à quel point les responsables de ces bureaux désignés bilingues ont su donner le ton auprès de leurs employés pour faire en sorte que la notion d'offre active fasse partie du service dans son ensemble. La sensibilisation des responsables en cause à l'égard des langues officielles est l'élément déclencheur qui a suscité l'attention apportée à la dimension linguistique du service. Le Conseil du Trésor aborde la question de l'offre active de service dans les sessions de sensibilisation qu'il offre aux institutions, mais les résultats des suivis démontrent que ce n'est pas suffisant.

Par conséquent, la Commissaire recommande au Conseil du Trésor :

10. de faire en sorte que, immédiatement suivant la publication de ce rapport, l'accueil de vive voix dans les deux langues, tant pour le service en personne que pour le service au téléphone, soit une exigence fondamentale pour évaluer le rendement des institutions dans leur mise en œuvre du programme des langues officielles.

9.2 Un service à la clientèle immédiat, efficace et courtois

L'offre active de service dans les deux langues doit être suivie d'une communication immédiate dans la langue de choix du client. Ceci n'implique pas que tous les employés des bureaux désignés doivent parler le français et l'anglais, mais

plutôt qu'il y ait une capacité bilingue adéquate pour répondre à la demande. Ceci dit, le client doit être dirigé vers un employé pouvant le servir dans sa langue si le préposé qui le reçoit ne peut le faire. Il appartient à la gestion, dans le cadre d'une culture organisationnelle axée sur la qualité du service à la clientèle, de faire en sorte que le personnel du bureau développe un comportement respectueux de la langue du client. Nous développerons davantage cette notion lorsque nous traiterons de la formation du personnel.

9.3 Les lignes 1 800 et les lignes dédiées au service dans une langue

Certains moyens de livrer le service téléphonique se révèlent être supérieurs à d'autres. C'est le cas des lignes dédiées au service dans l'une ou l'autre des deux langues et ce, avec des numéros distincts. Compte tenu de l'efficacité de cette méthode, nous recommandons fortement aux institutions fédérales de mettre sur pied ces lignes.

Par ailleurs, il paraît clair que les organismes qui font usage des lignes sans frais (1 800) bilingues ne connaissent pas tous nécessairement le même succès. Les résultats de nos suivis en témoignent : les services n'étaient disponibles que dans 75 p.100 des cas. Pour corriger les lacunes observées dans la prestation de services par l'intermédiaire des lignes sans frais, la Commissaire recommande au Secrétariat du Conseil du Trésor :

11.

- **d'inciter fortement les institutions fédérales à employer des lignes téléphoniques dédiées au service au public dans l'une ou l'autre langue avec des numéros distincts plutôt que des lignes bilingues;**
- **d'établir, au plus tard 15 mois suivant la publication de ce rapport, des règles plus rigoureuses pour l'emploi des lignes téléphoniques bilingues afin que les institutions soumises à la Loi puissent offrir des services comparables dans l'une et l'autre langue officielle; et,**
- **d'effectuer les suivis qui s'imposent de façon régulière pour vérifier l'application de ces règles.**

9.4 Le respect de la clientèle : des ressources bilingues adéquates

On ne saurait trop insister sur l'importance d'une capacité bilingue suffisante dans un bureau désigné pour assurer des services de qualité égale dans l'une et l'autre langue. C'est en s'assurant que chaque bureau possède une capacité bilingue adéquate et que ce dernier sert effectivement les clients dans la langue appropriée que les institutions donneront tout son sens à la notion de reconnaissance de l'identité linguistique et culturelle des membres du public qu'elles desservent. Les suivis révèlent malheureusement une baisse de 10 p.100 de la capacité bilingue par rapport à notre étude initiale. Cette baisse significative n'aide en rien la prestation de services dans les deux langues officielles. Les coupures budgétaires et les fermetures de bureaux au cours des dernières années ne sont sans doute pas étrangères à cette situation. D'ailleurs, les coordonnateurs régionaux des langues officielles, conjointement avec les gestionnaires responsables, devraient être impliqués dans la planification de la dotation de postes bilingues puisqu'en principe, ils sont en mesure d'évaluer les besoins sur le terrain.

Tous les bureaux désignés, qu'ils soient de petite, moyenne ou grande taille, doivent disposer d'un effectif suffisant pour répondre adéquatement à la demande de service dans la langue de la minorité. Pour ce faire, et pour pallier aux sévères lacunes décrites au paragraphe précédent, **Nous sommes d'avis qu'un nombre suffisamment important de postes affectés au service au public devraient être désignés bilingues dans les bureaux désignés pour offrir le service en français et en anglais.** Ceci est d'autant plus essentiel dans les petits bureaux ne comptant que quelques employés puisque toute absence temporaire de cet effectif privera le bureau de sa capacité d'offrir des services bilingues. **Qui plus est, le mode de dotation impérative s'avère dans ces cas la seule option viable pour assurer une qualité égale de services dans une ou l'autre langue, notamment dans les régions où la communauté de langue officielle minoritaire est peu nombreuse et où le nombre de postes bilingues est souvent peu élevé.** Les étudiants issus d'écoles d'immersion peuvent d'ailleurs constituer un bassin de recrutement intéressant dans de telles localités.

Pour sa part, un bureau de grande taille ne peut se satisfaire de combler le strict minimum de postes bilingues, surtout si l'institution fournit une gamme de services divers. Nous considérons donc qu'en général, et conformément aux dispositions de l'article 91 de la Loi qui exige que les exigences linguistiques des postes soient établies de façon objective, une partie suffisante de l'effectif desservant le public réparti dans divers secteurs de service devrait être bilingue pour assurer la permanence ainsi que la qualité des services dans les deux langues officielles.

Dans la mesure où les institutions doteront les postes selon le mode impératif, elles devront établir des mécanismes préventifs pour tenir compte d'un tel changement. D'une part, elles auront la responsabilité d'informer leur personnel

de cette intention suffisamment à l'avance et d'autre part, par souci d'équité, elles devront leur offrir la possibilité de suivre des cours de langue.

Quant au niveau de bilinguisme exigé dans les bureaux désignés, les communautés de langue officielle consultées ainsi que des gestionnaires de diverses institutions conviennent que le niveau « B », notamment en interaction orale, est le minimum acceptable pour entretenir une conversation simple. Par ailleurs, le niveau « C » s'impose et se veut le seul qui soit acceptable pour les employés préposés au service à la clientèle et dont les fonctions requièrent un niveau de connaissance plus approfondi de leur langue seconde. Dans les milieux où le personnel se sert peu de sa seconde langue officielle et risque de perdre ses acquis linguistiques, une évaluation périodique est indispensable.

À l'Agence de promotion économique du Canada atlantique à Halifax, un nombre important de postes du bureau (13 sur 56) exigent la connaissance des deux langues à des niveaux de compétence intermédiaire et supérieure. Tous les titulaires satisfont aux exigences ou les dépassent. Cela illustre que pour cet organisme la notion d'un service de qualité comprend la dimension linguistique.

Par ailleurs, il y aurait lieu de relancer le processus d'évaluation périodique de la langue seconde des titulaires occupant des postes bilingues. Celui-ci a été abandonné depuis plusieurs années, ce qui a eu un effet négatif sur le maintien des connaissances linguistiques acquises et, par conséquent, sur la prestation de services dans les deux langues. Nous croyons donc qu'une évaluation périodique s'impose. La Commission de la fonction publique (CFP) est d'avis que pour avoir un effet sur les efforts déployés par les employés pour maintenir leurs connaissances, une telle évaluation devrait se faire tous les deux ans. Le SCT est d'accord pour relancer le processus d'évaluation sur une base régulière, mais considère qu'une période de deux ans serait trop exigeante du point de vue opérationnel et financier en raison notamment du nombre très élevé de personnes dont les connaissances devraient être réévaluées.

La Commissaire recommande donc au Secrétariat du Conseil du Trésor et à la Commission de la fonction publique :

12.

- **de réexaminer et de modifier, dans un délai de 12 mois suivant la publication de ce rapport, la politique actuelle sur l'identification linguistique des postes de service au public, pour permettre de corriger les lacunes soulevées dans les suivis relativement aux problèmes d'effectifs bilingues au sein des bureaux désignés;**
- **d'effectuer les suivis qui s'imposent auprès des institutions fédérales dans le cadre de ce réexamen et d'en faire état dans leur rapport annuel au Parlement;**
- **de doter le plus fréquemment possible selon le modèle impératif, les postes bilingues ayant une composante de service au public, compte tenu des changements proposés aux critères d'identification linguistique des postes à la recommandation 12a);**
- **d'établir parallèlement une stratégie pour informer le personnel des changements sur la politique touchant l'identification linguistique des postes et pour donner à celui-ci un accès plus facile à la formation linguistique; et,**
- **de relancer le processus de confirmation de connaissances de la langue seconde au moyen de l'examen de la langue seconde pour tous les titulaires de postes bilingues afin que leurs connaissances soient réévaluées sur une base régulière.**

En outre, un guide permettant aux responsables des langues officielles de déterminer le nombre de postes bilingues nécessaires pour servir le public dans les bureaux désignés s'avère essentiel comme outil de planification pour leur institution, en tenant compte de l'article 91 de la *Loi*.

La Commissaire recommande donc au Secrétariat du Conseil du Trésor :

13.

- **de développer et de mettre à la disposition des institutions soumises à la *Loi*, dans un délai de 12 mois suivant la publication de ce rapport, une grille d'analyse accompagnée de normes, comme outil d'évaluation permettant à ces dernières de déterminer le nombre de postes bilingues requis pour répondre adéquatement aux besoins réels de service dans les deux langues officielles; et,**
- **d'effectuer auprès de ces institutions les suivis nécessaires, en temps opportun, afin d'assurer et d'évaluer la mise en œuvre de cet outil d'évaluation.**

D'autre part, nous trouvons regrettable que le SCT ait de nouveau reporté jusqu'en 2003 l'exigence d'atteindre le niveau CBC pour les titulaires des postes bilingues pour les cadres de direction (EX). S'il faut prêcher par l'exemple, cette mesure ne renforce malheureusement pas l'image du programme et de ses applications dans les bureaux désignés. Une culture organisationnelle valorisant la présence des deux langues dépend en très grande partie de l'apport des dirigeants et toute autre prolongation doit être exclue. Tout nouveau report de l'échéance compromettrait sérieusement la crédibilité du programme.

La Commissaire recommande donc au Secrétariat du Conseil du Trésor :

14.

- **de s'assurer que les cadres de direction des institutions fédérales atteignent le niveau CBC à la nouvelle échéance fixée en 2003; et,**
- **de ne plus reporter l'échéance fixée.**

9.5 Un personnel bien préparé

La prestation de services de qualité dans une et l'autre langue (français ou anglais) présuppose que les employés qui exercent ces fonctions ont une bonne connaissance du droit du public d'être servi dans la langue de son choix. Il est donc essentiel de rappeler de façon régulière aux employés, et non une ou deux fois par année comme c'est souvent le cas dans la majorité des bureaux, que la dimension linguistique fait partie intégrante de cette prestation de services. Les gestionnaires des bureaux désignés doivent donc s'assurer lors des réunions du personnel que la question linguistique est au cœur des discussions au même titre que les autres composantes du service au public en conformité avec la mission de l'organisme. C'est à eux que revient la responsabilité de faire de cette question un défi intéressant à relever pour l'ensemble de leur personnel, une question de fierté et de respect à l'égard du public.

Il est clair que les gestionnaires des bureaux désignés doivent être mieux préparés et formés à prendre les mesures appropriées de contrôle et d'évaluation pour s'assurer que le personnel offre des services dans les deux langues dans le respect des normes de service de qualité à la clientèle.

Au bureau désigné bilingue de Développement des ressources humaines à Vancouver, un comité sur le bilinguisme mis sur pied par la gestion du bureau et regroupant des représentants de chacune des divisions s'assure de la mise en œuvre des diverses composantes du programme des langues officielles. Ce comité réunit à la fois francophones et anglophones pour renforcer le concept que le service bilingue est l'affaire de tout le personnel. La prestation du service en français et en anglais fait maintenant partie intégrante des activités journalières.

La nouvelle vidéo du SCT sur le service au public, tournée avec la participation d'organismes fédéraux, peut s'avérer efficace comme outil d'information et de promotion dans les bureaux désignés bilingues. Par ailleurs, il est prévu que sera révisé le cours d'initiation aux langues officielles (P714) offert conjointement par la Commission de la fonction publique et le SCT et destiné au personnel travaillant dans ce secteur. Cette mesure s'impose pour renforcer le discours sur les langues officielles et l'adapter aux changements organisationnels subis par les institutions au cours des dernières années.

La Commissaire recommande donc au Secrétariat du Conseil du Trésor :

- **15. de terminer, au plus tard 12 mois après la publication de ce rapport, la refonte du cours d'initiation aux langues officielles offert conjointement avec la Commission de la fonction publique et de l'offrir au personnel affecté au programme des langues officielles dans les institutions fédérales.**

Dans la mesure où il incombe aux institutions assujetties à la *Loi* de mettre en œuvre le programme des langues officielles en l'intégrant au sein de leur culture, le Secrétariat du Conseil, par le biais des participants au Comité consultatif sur les langues officielles, par exemple, devrait prendre des mesures pour former les responsables des langues officielles de ces organismes pour que ceux-ci donnent eux-mêmes des sessions de formation et de sensibilisation.

La Commissaire recommande donc au Secrétariat du Conseil du Trésor :

- **16. de former des responsables des langues officielles des institutions fédérales, tant au niveau national que régional, afin que ces derniers puissent en retour agir comme personnes-ressources auprès des gestionnaires de**

leur institution respective. Cela permettra d'appuyer les gestionnaires dans leurs efforts pour faire comprendre et accepter les défis de la dualité linguistique ainsi que les objectifs fondamentaux de la Loi, notamment la prestation de services bilingues au public.

9.6 Des programmes adaptés de formation linguistique

Depuis 1997, la demande pour la formation linguistique s'est accrue de façon significative à la suite de l'amorce de renouvellement de la fonction publique et de l'augmentation du besoin de formation de la gestion intermédiaire. L'accroissement de la demande ne pouvant être absorbé à même les ressources actuelles de la Commission de la fonction publique, il en résulte une augmentation critique du nombre de candidats en attente de formation statutaire. Ce retard signifie qu'un certain nombre de personnes nommées de façon non impérative ne satisfont pas aux exigences linguistiques de leur poste plus de deux ans après leur nomination. Cette situation risque fort d'avoir un effet négatif sur la prestation de services dans les bureaux désignés dans la mesure où les titulaires n'ont pas les connaissances requises dans leur seconde langue officielle. Il importe donc que la CFP obtienne les ressources nécessaires afin d'éliminer le temps d'attente pour la formation linguistique statutaire.

De surcroît, les programmes de formation linguistique actuels visent essentiellement les candidats dont la première langue officielle est le français ou l'anglais. L'accroissement d'une clientèle provenant des groupes de minorités visibles dans certains grands centres urbains, et dont la première langue n'est ni l'anglais ni le français, exige une refonte de ces programmes. Ainsi, le Conseil du Trésor devra aussi tenir compte de cette situation dans l'allocation de ressources à la CFP.

En définitive, l'importance des programmes de formation linguistique est telle qu'il y a lieu d'en repenser l'orientation pour s'assurer que les employés qui acquièrent des connaissances dans leur deuxième langue officielle sont vraiment en mesure de les utiliser et de les maintenir dans l'exercice de leurs fonctions.

Par conséquent, la Commissaire recommande au Conseil du Trésor :

17. de prendre les mesures qui s'imposent, dans les meilleurs délais suivant la parution de ce rapport, afin que la Commission de la fonction publique obtienne les ressources nécessaires pour éliminer le temps d'attente pour la formation linguistique statutaire et pour adapter ses programmes de formation aux besoins de la clientèle actuelle.

Les programmes de maintien de l'acquis mis sur pied dans plusieurs bureaux désignés contribuent concrètement à maintenir le niveau de bilinguisme des employés et devraient être encouragés par les gestionnaires au même titre que les autres programmes de perfectionnement. Ces programmes viennent appuyer en quelque sorte les efforts attendus de la part des employés occupant des postes désignés bilingues. En effet, en occupant un poste bilingue, ces personnes ont accepté une lourde responsabilité et un défi intéressant : celui de fournir des services dans les deux langues officielles à leurs concitoyens, mais également de maintenir, voire d'améliorer, leur compétence linguistique parfois acquise aux frais des contribuables canadiens. En recommandant plus tôt qu'il y ait une évaluation périodique de la compétence linguistique des titulaires de postes bilingues, nous faisons ainsi valoir la responsabilité des employés à cet égard.

Dans certaines régions où la minorité de langue officielle est peu nombreuse et où les employés mandatés pour servir le public utilisent peu leur seconde langue officielle, les programmes d'appui sont essentiels. À l'Agence des douanes et du revenu du Canada à Vancouver, la gestion locale attache notamment une grande importance au perfectionnement de la langue seconde; de nombreux employés améliorent leurs connaissances linguistiques grâce à un programme de maintien bien établi. Des institutions offrent également des mesures incitatives comme des midi-conférences, où le personnel a l'occasion, une fois la semaine, de participer à une activité de communication en langue seconde. D'autres encouragent leurs employés ayant reçu la formation linguistique à suivre des activités de formation professionnelle en langue seconde. En tenant compte de la politique du SCT qui énonce que les institutions doivent fournir une aide raisonnable aux employés pour maintenir le niveau de connaissance acquis lors de la formation linguistique, nous sommes d'avis que les budgets des institutions devraient être ajustés et augmentés afin de maintenir de tels programmes ou en leur absence, de les créer.

La Commissaire recommande au Secrétariat du Conseil du Trésor :

18. d'inciter, dans les meilleurs délais et au plus tard 12 mois après la publication de ce rapport, les institutions

fédérales à revoir et à ajuster les budgets alloués aux programmes de maintien de l'acquis pour faire en sorte que les employés offrant des services au public dans les bureaux désignés bilingues préservent et améliorent leurs connaissances de leur seconde langue officielle.

9.7 Des mécanismes de consultation et de rétroaction

Nous avons noté au cours des suivis que les liens établis entre les institutions et les communautés minoritaires de langue officielle contribuent dans une très large mesure à améliorer les services dans la langue de la minorité. À Prince George, par exemple, le directeur de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a établi des liens avec les représentants de la communauté francophone afin de connaître leurs besoins en matière de services en français. Au sein de son bureau, il s'est assuré de dissiper certaines appréhensions de son personnel vis-à-vis le programme des langues officielles et de faire du service bilingue une réalité permanente.

Au bureau de Diversification de l'Économie de l'Ouest, à Saskatoon, la direction a établi un processus de consultation continue avec la communauté d'expression française pour identifier ses besoins dans le domaine du développement économique. Ce sont les représentants de la communauté qui ont fixé leurs priorités et qui travaillent de concert avec le personnel du bureau pour voir à ce que ces objectifs soient atteints. Les rencontres sont fréquentes, et le bureau informe les représentants de la communauté lors de l'annonce de concours pour doter des postes clés pour la livraison de services bilingues.

Nos observations révèlent que les contacts suivis avec les communautés minoritaires de langue officielle ont des répercussions positives sur la prestation de services bilingues dans les bureaux désignés, et la Commissaire recommande au Secrétariat du Conseil du Trésor :

19. de demander aux institutions fédérales, immédiatement suivant la publication de ce rapport, que leurs bureaux désignés bilingues établissent et entretiennent des communications régulières avec les communautés minoritaires de langue officielle afin de connaître leurs besoins et de les informer des services qu'ils offrent.

9.8 Une signalisation et une documentation bilingues

L'environnement physique doit refléter sans équivoque la nature bilingue du bureau afin que le client n'ait aucun doute sur la disponibilité du service dans les deux langues officielles. La *Loi* exige que la signalisation de tous les bureaux fédéraux soit faite en français et en anglais, peu importe s'il s'agit d'un bureau désigné bilingue ou non. La signalisation extérieure constitue le premier point de contact visuel avec le public.

L'affichage intérieur d'un bureau bilingue est vraiment celui qui exercera tout son impact puisqu'il invitera ou dissuadera le visiteur à poursuivre dans la langue de son choix. La simple présence du pictogramme du SCT dans un bureau ne peut à elle seule suffire à annoncer la disponibilité du service. Encore faut-il que ce pictogramme (ou plusieurs de ces pictogrammes) soit suffisamment visible et placé dans des endroits stratégiques du bureau. À cela doit s'ajouter l'ensemble de l'affichage identifiant clairement dans les deux langues les services du bureau en question ainsi que les aires ou guichets où le service est offert en français et en anglais. Si le service est restreint à certains guichets ou postes de travail, il revient à l'organisme de les identifier par le moyen le plus efficace possible que ce soit un tableau électronique, des macarons ou épinglettes identifiant les employés pouvant offrir un service bilingue ou tout autre moyen novateur. **Le client doit se sentir à l'aise lorsqu'il pénètre dans un bureau désigné bilingue et n'avoir aucun doute qu'il sera servi dans la langue de son choix.**

Dans cette optique, le gestionnaire responsable fera en sorte que tout le matériel offert (dépliants, formulaires, documentation diverse) soit disponible dans les deux langues, en accordant autant d'importance à l'une comme à l'autre. Au chapitre d'une signalisation et de la disponibilité de documentation adéquate en français et en anglais, citons en exemple le bureau de Diversification de l'économie de l'Ouest à Saskatoon ainsi que celui de Citoyenneté et Immigration à Winnipeg.

La Commissaire recommande aux institutions soumises à la *Loi* :

20. de s'assurer, d'ici la fin décembre 2001, par le biais du secteur de la vérification ou de tout autre secteur responsable de l'institution, que la signalisation et la documentation sont entièrement disponibles dans les deux langues officielles dans les bureaux désignés bilingues.

9.9 Faire marcher ses doigts dans les deux langues

Mis à part l'emplacement physique du bureau, les institutions affichent aussi leurs services par l'entremise des annuaires téléphoniques des villes, notamment les pages bleues. Nous applaudissons à la décision du SCT et de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada de finalement indiquer dans les annuaires publiés à compter de janvier 2002 quels bureaux offrent des services bilingues, tel que recommandé dans notre rapport d'étape de 1998. Nous suivrons avec intérêt l'évolution de ce dossier.

Les annuaires publiés par certaines communautés minoritaires de langue officielle constituent aussi une source de renseignements intéressants pour les lecteurs désirant connaître les services offerts dans leur langue par divers gouvernements dont le gouvernement fédéral. Il appartient aux institutions d'informer les communautés des services qu'elles offrent et aux communautés de communiquer clairement leurs attentes.

D'un autre côté, les suivis ont révélé une marge d'erreurs de 20 p.100 dans le répertoire des bureaux désignés bilingues sur Internet compilé par le SCT (Burolis). Selon nos observations, le SCT se doit de valider, par voie d'échantillonnage, l'information fournie par les institutions elles-mêmes, en vue d'assurer une meilleure qualité des données inscrites, tel que nous lui avons suggéré de faire dans notre rapport d'étape de 1998.

La Commissaire recommande donc au Secrétariat du Conseil du Trésor :

21. de prendre, au plus tard trois mois après la diffusion de ce rapport, les mesures qui s'imposent afin d'exiger des institutions fédérales qu'elles corrigent et mettent à jour dans Burolis les données relatives à la désignation linguistique des bureaux et qu'elles exercent les contrôles appropriés pour assurer cette mise en œuvre.

9.10 Les deux langues de la nouvelle technologie

La technologie des communications électroniques ayant évolué de façon significative en quelques années, les organismes fédéraux s'affichent, et affichent leurs services, sur les sites Web. Bien que cette question n'ait pas été abordée au cours de notre étude sur les points de service ainsi que sur les suivis effectués, nous jugeons essentiel d'enjoindre aux organismes de faire en sorte que l'information affichée soit disponible simultanément dans les deux langues officielles et que la qualité soit comparable dans les deux langues officielles. Encore trop souvent voit-on des situations fautives portées à notre attention par des plaignants ou bien suffit-il de naviguer sur ces sites pour en observer les lacunes.

Les nouveaux moyens technologiques peuvent être d'excellents outils de communication et de rapprochement avec les communautés minoritaires, particulièrement celles qui sont éloignées géographiquement et dont l'isolement linguistique est manifeste.

10. Des nouvelles modalités de prestation de services

Dans notre rapport de 1998 intitulé *Les effets des transformations du gouvernement sur le programme des langues officielles du Canada*, nous constatons que les multiples transformations subies par l'administration publique fédérale telles que la dévolution, l'établissement de partenariats, la privatisation, la restructuration et la mise en œuvre de compressions, ont entraîné une érosion subtile mais cumulative des droits linguistiques. Dans la foulée de ces transformations, les services destinés au public dans les bureaux désignés n'ont pas échappé à cette érosion. Les suivis effectués en sont témoins.

Dans notre rapport publié en 1997 sur les ententes touchant le développement du marché du travail (EDMT) et la *Loi sur l'assurance-emploi*, nous avons énoncé cinq principes directeurs fondés sur la conviction qu'il faut préserver les droits linguistiques fondamentaux par des mécanismes précis et solides lors de transformations gouvernementales. Ces principes doivent guider le gouvernement et les institutions mandatées de mettre en œuvre ces transformations :

- la préservation des droits linguistiques acquis du public;
- la mise en place de mécanismes de recours et de redressement;
- la mise en place de mécanismes de reddition des comptes;
- l'obtention d'un engagement formel visant à protéger et à promouvoir le développement des communautés minoritaires de langue officielle;
- la prise en compte des droits linguistiques des fonctionnaires touchés par ces transformations.

L'étendue des changements institutionnels, tant au niveau national qu'international, a aussi donné lieu à de nouvelles formes de collaboration entre l'État et les communautés minoritaires de langue officielle. De plus, la mise en œuvre graduelle de la Partie VII de la *Loi* a aussi contribué à diversifier les modes de prestation des programmes fédéraux. Dans une récente étude intitulée *Collaboration entre l'État et les communautés : nouvelles modalités pour la prestation de services*, trois modèles de collaboration ont retenu notre attention puisqu'ils semblent représenter des arrangements qui permettent d'offrir à la minorité linguistique un service égal à celui qui est offert à la majorité.

10.1 Des modèles de collaboration

Étant insatisfaits de l'absence de services en français offerts par le ministère du Développement des ressources humaines Canada (DRHC), l'Association canadienne-française de l'Ontario (ACFO) de London-Sarnia, suite à une entente avec DRHC, fournit maintenant divers services en français (service de counselling en matière d'emploi et un centre de ressources bilingues) pour le compte du Ministère. Éducentre, pour sa part, offre un éventail de programmes visant à offrir un service d'éducation et de formation des adultes en français en Colombie-Britannique. Éducentre fait appel à divers bailleurs de fonds et signe des ententes de contribution ou de subvention, tant avec des ministères provinciaux que fédéraux, pour offrir sa programmation. Cet organisme impressionne par la qualité des services offerts. Un troisième modèle retenu est celui du Comité national du développement des ressources humaines de la francophonie canadienne, qui est composé d'un nombre égal de représentants des communautés francophones en situation minoritaire et d'organismes fédéraux. Les services visés sont d'envergure nationale et touchent le domaine du développement économique. Un comité équivalent existe pour desservir la population anglophone du Québec.

Un exemple de collaboration est l'initiative de l'Office national du film à Edmonton. Lors de la fermeture du service de locations de films à Edmonton, une école locale fut l'heureuse récipiendaire des films documentaires en français de l'organisme. Moyennant des frais raisonnables, la bibliothèque de l'école loue ces films au public. L'Office s'assure d'envoyer des films de façon régulière afin que l'inventaire soit maintenu à jour.

10.2 La collaboration de trois paliers gouvernementaux

Au Manitoba, sur l'initiative du gouvernement provincial, les trois paliers de gouvernement (fédéral, provincial et municipal) ont établi un partenariat afin d'assurer la livraison de services à la communauté franco-manitobaine. Deux centres de services gouvernementaux bilingues ou guichets uniques ouvriront leurs portes en l'an 2001. Le Sous-comité des langues officielles du Conseil fédéral du Manitoba prend une part active dans le déroulement du projet.

Les nouvelles modalités de collaboration selon lesquelles un groupe offre un service gouvernemental à une communauté de langue officielle en situation minoritaire peuvent favoriser l'épanouissement de cette dernière. Elles peuvent être un outil efficace dans la mesure où elles respectent les dispositions de la *Loi* et permettent de fournir des services réellement égaux. Il va sans dire que toute modalité doit aussi prévoir des mécanismes appropriés de contrôle et d'évaluation. Dans l'étude que nous avons publiée en juin 2000, *Collaboration entre l'État et les communautés : nouvelles modalités pour la prestation de services*, nous avons examiné ces nouvelles formes de collaboration.

La Commissaire recommande donc au Secrétariat du Conseil du Trésor d'exiger des institutions fédérales :

22.

- **que dans la mesure où elles élaborent des modalités de collaboration avec des groupes communautaires pour la prestation de services, elles tiennent compte des cinq principes directeurs énoncés dans notre rapport de 1997, et résumés ci-dessus, concernant les ententes sur le développement du marché du travail;**
- **qu'elles élaborent un cadre de gestion des modalités de collaboration avec les groupes communautaires pour la prestation de services;**
- **qu'elles mettent en place des mécanismes appropriés de contrôle et d'évaluation de la mise en œuvre de toute nouvelle modalité de collaboration; et,**
- **qu'elles en fassent état dans leur rapport annuel de gestion soumis au Conseil du Trésor.**

LA CONCLUSION GÉNÉRALE

La route qui mène à l'égalité linguistique et à la pleine reconnaissance des droits des communautés de langue officielle est loin d'être droite. Les défis sont surmontables dans la mesure où se manifestent un leadership fort et un engagement sans équivoque au niveau politique et administratif. Des correctifs déjà apportés par certaines institutions dans le cadre des suivis ainsi que l'engagement d'autres institutions de remédier aux lacunes sont des éléments susceptibles d'améliorer la prestation de services dans les bureaux désignés. Toutefois, ce n'est qu'en intégrant au cœur de leur organisation les principes de la dualité linguistique que les institutions réussiront vraiment à en assurer sa pleine reconnaissance et sa mise en œuvre. Le temps est à l'action pour un changement dans la culture organisationnelle au sein des institutions fédérales. Qu'on se le dise !

[Page précédente](#) | [Table des matières](#) | [Page suivante](#)

Date de modification : 2012-03-06



Haut de la page

[Avis importants](#)



ARCHIVES

English

Accueil

Nous joindre

Aide

Recherche

canada.gc.ca

ARCHIVÉE - Annexe A

Avertissement La [Norme sur la facilité d'emploi des sites Web](#) remplace ce contenu. Cette page Web a été archivée parce que les Normes sur la normalisation des sites Internet 2.0 ont été annulées.

Contenu archivé

L'information dont il est indiqué qu'elle est archivée est fournie à des fins de référence, de recherche ou de tenue de documents. Elle n'est pas assujettie aux normes Web du gouvernement du Canada et elle n'a pas été modifiée ou mise à jour depuis son archivage. Pour obtenir cette information dans un autre format, veuillez communiquer avec nous.

Page 5 de 7

Résultats comparatifs de l'Étude de 1994 et des Suivis dans les bureaux fédéraux désignés bilingues

ÉLÉMENT	Territoires du Nord-Ouest		Yukon		Colombie-Britannique		Alberta		Saskatchewan		Manitoba		Ontario**		RCN*		Québec**		Nouveau-Brunswick		Nouvelle-Écosse		Île-du-Prince-Édouard		Terre-Neuve		
	Étude %	Suivi 1999 %	Étude %	Suivi 1996 %	Étude %	Suivi 1998 %	Étude %	Suivi 1997 %	Étude %	Suivi 1997 %	Étude %	Suivi 1996 %	Étude %	Suivi 1999 %	Étude %	Suivi 1997-1998 %	Étude %	Suivi 1999 %	Étude %	Suivi 1997 %	Étude %	Suivi 1998 %	Étude %	Suivi 1996 %	Étude %	Suivi 1996 %	Étude %
Signalisation extérieure	100	93	85	56	94	92	96	90	91	100	96	100	94	100	94	92	98	100	99	98	93	98	94	80	100	94	100
Affichage intérieur	89	85	85	77	61	75	88	90	81	88	81	96	83	90	73	97	94	94	93	92	92	93	80	70	80	100	100
Documentation	-	100	75	67	73	61	91	84	73	76	87	90	88	92	100	100	98	100	91	83	96	84	79	55	100	100	100
Formulaires	50	-	100	86	88	80	92	94	70	74	96	85	95	100	100	100	99	100	100	90	97	100	89	80	100	100	100
Pictogramme	-	69	46	61	55	75	53	79	57	88	74	84	50	80	51	80	68	82	71	82	72	86	58	80	54	88	88
Accueil bilingue au téléphone	50	55	47	62	44	50	52	50	52	53	57	50	51	52	81	81	45	59	62	62	43	67	49	65	41	59	59
Accueil bilingue en personne	17	0	14	12	4	19	8	12	18	24	43	39	12	22	56	41	16	18	19	16	8	11	36	6	0	7	7
Service au téléphone	100	57	91	66	90	64	84	62	60	67	76	56	70	68	92	97	96	96	84	77	78	73	69	65	70	47	47
Service en personne	64	69	42	61	73	89	63	66	45	61	76	78	69	76	78	92	99	100	85	78	73	72	72	90	42	56	56
Capacité bilingue	50	50	37	48	62	80	75	60	59	38	71	63	64	66	74	92	98	92	81	77	77	60	62	72	74	50	50

* Région de la capitale nationale
** A l'extérieur de la région de la capitale nationale



ARCHIVÉE - Annexe B

Avertissement La [Norme sur la facilité d'emploi des sites Web](#) remplace ce contenu. Cette page Web a été archivée parce que les Normes sur la normalisation des sites Internet 2.0 ont été annulées.

Contenu archivé

L'information dont il est indiqué qu'elle est archivée est fournie à des fins de référence, de recherche ou de tenue de documents. Elle n'est pas assujettie aux normes Web du gouvernement du Canada et elle n'a pas été modifiée ou mise à jour depuis son archivage. Pour obtenir cette information dans un autre format, veuillez communiquer avec nous.

Page 6 de 7

Les recommandations

La Commissaire recommande donc aux sous-ministres et aux dirigeants d'organismes :

Recommandation 1

de s'assurer, dans le cadre de leur mission et du mandat respectifs de leur organisme, que les valeurs reliées à la dualité linguistique et à la mise en œuvre du programme des langues officielles sont respectées et intégrées dans leur milieu :

- en incluant celles-ci dans leur énoncé de mission;
- en établissant des objectifs annuels pertinents à cet effet; et,
- en rendant compte de l'atteinte de ces objectifs dans leur plan annuel de gestion soumis au Conseil du Trésor.

Par conséquent, la Commissaire recommande aux sous-ministres et aux dirigeants d'organismes :

Recommandation 2

de préciser, dès la publication de ce rapport, le mandat de leur champion des langues officielles pour lui accorder davantage de visibilité et lui permettre de jouer un rôle plus actif au regard de la mise en œuvre du programme des langues officielles.

La Commissaire recommande donc au Secrétariat du Conseil du Trésor :

Recommandation 3

- qu'en tant qu'organisme assurant la liaison entre les conseils régionaux, il se serve des conseils régionaux afin d'accroître la visibilité du programme des langues officielles au sein de l'appareil fédéral à travers le pays, dans les meilleurs délais suivant la publication de ce rapport; et,
- qu'il incite les institutions qui font partie des conseil régionaux à partager les pratiques exemplaires en matière de services au public dans les deux langues officielles et à suggérer d'autres initiatives novatrices dans ce domaine.

Recommandation 4

- d'amener les institutions fédérales, d'ici la fin décembre 2001, à mettre en place une structure d'imputabilité formelle afin qu'elles rendent compte dans quelle mesure les directeurs régionaux et gestionnaires des bureaux désignés bilingues ont atteint les objectifs fixés dans la mise en œuvre du programme des langues officielles; et,
- d'exiger par la même occasion qu'elles en fassent rapport dans leur bilan annuel soumis au Secrétariat du Conseil du Trésor.

La Commissaire recommande donc au Centre canadien de gestion et au Secrétariat du Conseil du Trésor :

Recommandation 5.

de développer, dans les 12 mois suivant la publication de ce rapport, en consultation avec le Commissariat aux langues officielles, un programme de formation à l'intention de tous les gestionnaires de la fonction publique portant sur la dualité linguistique canadienne, et notamment sur les attitudes et valeurs propres à développer une culture organisationnelle favorable à la prestation de services bilingues dans les bureaux désignés.

Par conséquent, la Commissaire recommande au Secrétariat du Conseil du Trésor :

Recommandation 6

d'adapter, d'ici la fin décembre 2001, les indicateurs de rendement pour qu'ils soient axés sur les résultats en tenant compte des aspects dynamiques de l'utilisation des deux langues officielles dans la prestation de services au public.

Recommandation 7

- de développer dans un délai de 15 mois, par lui-même ou conjointement avec Statistique Canada ou tout organisme reconnu, les outils appropriés (sondages, trousseaux d'évaluation, groupes témoins ou autres) :
 - pour bien connaître la clientèle desservie et son profil particulier;
 - pour mesurer la satisfaction de cette clientèle vis-à-vis les services offerts par les institutions fédérales, en regard des dispositions de la *Loi*; et,
- d'exiger que les institutions fédérales en rendent compte dans leur plan annuel soumis au Conseil.

Recommandation 8

- d'avoir complété, dans un délai de 15 mois suivant la publication de ce rapport, la révision et la mise à jour de ses politiques actuelles sur la gestion du programme des langues officielles ainsi que la politique sur la langue de service, en tenant compte des compressions, transformations et changements organisationnels de tout ordre qui ont marqué la fonction publique au cours des dernières années; et,
- de s'assurer dans ses activités de vérification et de suivi que les institutions mettent en œuvre les politiques révisées.

Recommandation 9

de relancer, d'ici 12 mois suivant la publication de ce rapport, un programme de reconnaissance approprié visant à récompenser le rendement d'un employé, d'un bureau ou d'une institution soumise à la *Loi* qui, dans l'exercice de ses fonctions, a pris des mesures exemplaires pour en assurer l'application.

Recommandation 10

de faire en sorte que, immédiatement suivant la publication de ce rapport, l'accueil de vive voix dans les deux langues, tant pour le service en personne que pour le service au téléphone, soit une exigence fondamentale pour évaluer le rendement des institutions dans leur mise en œuvre du programme des langues officielles.

Recommandation 11

- d'inciter fortement les institutions fédérales à employer des lignes téléphoniques dédiées au service au public dans l'une ou l'autre langue avec des numéros distincts, plutôt que des lignes bilingues;
- d'établir, au plus tard 15 mois suivant la publication de ce rapport, des règles plus rigoureuses pour l'emploi des lignes téléphoniques bilingues afin que les institutions soumises à la *Loi* puissent offrir des services comparables dans l'une et l'autre langue officielle; et,
- d'effectuer les suivis qui s'imposent de façon régulière pour vérifier l'application de ces règles.

La Commissaire recommande donc au Secrétariat du Conseil du Trésor et à la Commission de la fonction publique :

Recommandation 12

- de réexaminer et de modifier, dans un délai de 12 mois suivant la publication de ce rapport, la politique actuelle sur l'identification linguistique des postes de service au public, pour permettre de corriger les lacunes soulevées dans les suivis relativement aux problèmes d'effectifs bilingues au sein des bureaux désignés;
- d'effectuer les suivis qui s'imposent auprès des institutions fédérales dans le cadre de ce réexamen et d'en faire état dans leur rapport annuel au Parlement;
- de doter le plus fréquemment possible selon le modèle impératif, les postes bilingues ayant une composante de service au public, compte tenu des changements proposés aux critères d'identification linguistique des postes à la recommandation 12a);
- d'établir parallèlement une stratégie pour informer le personnel des changements sur la politique touchant l'identification linguistique des postes et pour donner à celui-ci un accès plus facile à la formation linguistique; et,
- de relancer le processus de confirmation de connaissances de la langue seconde au moyen de l'examen de la langue seconde pour tous les titulaires de postes bilingues afin que leurs connaissances soient réévaluées sur une base régulière.

La Commissaire recommande donc au Secrétariat du Conseil du Trésor :

Recommandation 13

- de développer et de mettre à la disposition des institutions soumises à la *Loi*, dans un délai de 12 mois suivant la publication de ce rapport, une grille d'analyse accompagnée de normes, comme outil d'évaluation permettant à ces dernières de déterminer le nombre de postes bilingues requis pour répondre adéquatement aux besoins réels de service dans les deux langues officielles; et,
- d'effectuer auprès de ces institutions les suivis nécessaires, en temps opportun, afin d'assurer et d'évaluer la mise en œuvre de cet outil d'évaluation.

Recommandation 14

- de s'assurer que les cadres de direction des institutions fédérales atteignent le niveau CBC à la nouvelle échéance fixée en 2003; et,
- de ne plus reporter l'échéance fixée.

Recommandation 15

de terminer, au plus tard 12 mois après la publication de ce rapport, la refonte du cours d'initiation aux langues officielles offert conjointement avec la Commission de la fonction publique et de l'offrir au personnel affecté au programme des langues officielles dans les institutions fédérales.

Recommandation 16

de former des responsables des langues officielles des institutions fédérales, tant au niveau national que régional, afin que ces derniers puissent en retour agir comme personnes-ressources auprès des gestionnaires de leur institution respective. Cela permettra d'appuyer les gestionnaires dans leurs efforts pour faire comprendre et accepter les défis de la dualité linguistique ainsi que les objectifs fondamentaux de la *Loi*, notamment la prestation de services bilingues au public.

Recommandation 17

de prendre les mesures qui s'imposent, dans les meilleurs délais suivant la parution de ce rapport, afin que la Commission de la fonction publique obtienne les ressources nécessaires pour éliminer le temps d'attente pour la formation linguistique statutaire et pour adapter ses programmes de formation aux besoins de la clientèle actuelle.

Recommandation 18

d'inciter, dans les meilleurs délais et au plus tard 12 mois après la publication de ce rapport, les institutions fédérales à revoir et à ajuster les budgets alloués aux programmes de maintien de l'acquis pour faire en sorte que les employés offrant des services au public dans les bureaux désignés bilingues préservent et améliorent leurs connaissances de leur seconde langue officielle.

Recommandation 19

de demander aux institutions fédérales, immédiatement suivant la publication de ce rapport, que leurs bureaux désignés bilingues établissent et entretiennent des communications régulières avec les communautés minoritaires de langue officielle afin de connaître leurs besoins et de les informer des services qu'ils offrent.

La Commissaire recommande aux institutions soumises à la *Loi* :

Recommandation 20

de s'assurer, d'ici la fin décembre 2001, par le biais du secteur de la vérification ou de tout autre secteur responsable de l'institution, que la signalisation et la documentation sont entièrement disponibles dans les deux langues officielles dans les bureaux désignés bilingues.

La Commissaire recommande donc au Secrétariat du Conseil du Trésor :

Recommandation 21

de prendre, au plus tard trois mois après la diffusion de ce rapport, les mesures qui s'imposent afin d'exiger des institutions fédérales qu'elles corrigent et mettent à jour dans Burolis les données relatives à la désignation linguistique des bureaux et qu'elles exercent les contrôles appropriés pour assurer cette mise en œuvre.

La Commissaire recommande donc au Secrétariat du Conseil du Trésor d'exiger des institutions fédérales :

Recommandation 22

- que dans la mesure où elles élaborent des modalités de collaboration avec des groupes communautaires pour la prestation de services, elles tiennent compte des cinq principes directeurs énoncés dans notre rapport de 1997, et résumés ci-dessus, concernant les ententes sur le développement du marché du travail;
- qu'elles élaborent un cadre de gestion des modalités de collaboration avec les groupes communautaires pour la prestation de services;
- qu'elles mettent en place des mécanismes appropriés de contrôle et d'évaluation de la mise en œuvre de toute nouvelle modalité de collaboration; et,
- qu'elles en fassent état dans leur rapport annuel de gestion soumis au Conseil du Trésor.

[Page précédente](#) | [Table des matières](#) | [Page suivante](#)

Date de modification : 2012-03-06



Haut de la page

[Avis importants](#)



Avertissement La [Norme sur la facilité d'emploi des sites Web](#) remplace ce contenu. Cette page Web a été archivée parce que les Normes sur la normalisation des sites Internet 2.0 ont été annulées.

Contenu archivé

L'information dont il est indiqué qu'elle est archivée est fournie à des fins de référence, de recherche ou de tenue de documents. Elle n'est pas assujettie aux normes Web du gouvernement du Canada et elle n'a pas été modifiée ou mise à jour depuis son archivage. Pour obtenir cette information dans un autre format, veuillez communiquer avec nous.

Page 7 de 7

Les principes directeurs pour des services bilingues de qualité

Pour aider le gouvernement fédéral et ses institutions à assurer une prestation de service de qualité en français et en anglais dans les bureaux du pays qui sont désignés bilingues, nous avons identifié les principes directeurs suivants :

Les institutions axées sur les services de qualité dans les deux langues officielles :

1. intègrent la dualité linguistique au cœur de leurs priorités et de leur culture organisationnelle dans le respect de la langue du public;
2. ont une vision et des objectifs clairs en matière de langues officielles qu'elles partagent avec tous les membres de leur organisme et qui deviennent le fondement de leur plan stratégique;
3. fournissent un leadership visible et cohérent aux employés;
4. créent une culture qui encourage l'initiative et l'excellence du service et reconnaît les efforts constants de chacun pour améliorer le service;
5. établissent des liens avec les communautés minoritaires de langue officielle pour connaître leurs besoins au regard des services qu'elles offrent;
6. mettent en place des mécanismes de rétroaction pour mesurer la satisfaction de la clientèle;
7. mettent en place des normes et des indicateurs de rendement pour évaluer périodiquement dans quelle mesure elles atteignent les objectifs fixés;
8. dispensent à leurs employés la formation nécessaire et favorisent l'apprentissage continu et le maintien de l'acquis.

© Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 2001

No de cat. : SF31-29/2001

ISBN : 0-662-65692-X