



Évaluation du Programme centralisé de formation linguistique du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Publié : le 2017-06-16

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor 2017,

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

No de catalogue BT66-85/2017F-PDF
ISBN : 978-0-660-43966-2

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Evaluation of the Treasury Board of Canada Secretariat's
Centralized Language Training Program

Évaluation du Programme centralisé de formation linguistique du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Sommaire

L'évaluation du Programme centralisé de formation linguistique (PCFL) a été menée entre novembre 2015 et décembre 2016 par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (Secrétariat) afin d'évaluer la pertinence et le rendement du programme de l'exercice financier 2011-2012 à l'exercice financier 2015-2016.

Conclusions

L'évaluation a révélé qu'il existe un besoin et un désir continu de formation linguistique au Secrétariat afin d'appuyer l'accès aux possibilités d'emploi.

- Le programme s'harmonise avec les rôles, les responsabilités et les priorités du gouvernement fédéral.
- Les objectifs des employés et des gestionnaires diffèrent des résultats escomptés du PCFL.
- La vaste majorité des employés du Secrétariat satisfont au profil linguistique de leur poste. Malgré cela, les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) ont indiqué que les employés estiment qu'ils ne peuvent pas toujours travailler dans la langue officielle de leur choix.

L'évaluation a révélé que le PCFL satisfait en grande partie aux résultats escomptés :

- Outre quelques exceptions, les employés faisant l'objet d'une nomination non impérative à un poste bilingue atteignent les niveaux linguistiques exigés.

- La plupart des employés ont accès au PCFL, avec la mise en garde que l'accès varie dans l'ensemble du Secrétariat. Même si les gestionnaires établissent un équilibre entre les pressions pour achever le travail et le soutien des employés dans l'obtention ou le maintien des niveaux de compétences linguistiques requis, il se peut que la formation facultative ne soit pas disponible partout au sein du Secrétariat.

La centralisation de l'exécution du PCFL constituait une façon efficiente, efficace et adaptée d'offrir la formation linguistique au Secrétariat :

- La formation en groupe était aussi efficace que la formation individualisée. La plupart des employés du Secrétariat qui ont passé l'évaluation en langue seconde (ELS) de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) après la formation ont maintenu ou amélioré leurs résultats.
- Compte tenu des coûts directs et des coûts de renonciation, les cours en groupe coûtent beaucoup moins cher que les cours individuels et, dans la plupart des cas, les avantages sont équivalents.
- Le mode d'approvisionnement comprend des forces et des limites. Parmi les principales forces, on compte le fait que la formation est donnée hors site ainsi que l'adaptabilité et la souplesse qu'offre l'utilisation d'autorisations de tâches. Par contre, les critères d'évaluation dans le contrat ne fournissaient pas une pondération suffisante pour assurer une formation de qualité et un milieu d'apprentissage de qualité.

Le programme fait des progrès vers l'atteinte de son résultat à long terme, mais il y a des obstacles à sa pleine réalisation.

Recommandations

Il est recommandé que :

1. le Secrétariat continue d'offrir le PCFL dans le cadre d'un modèle centralisé;
2. le PCFL renforce son accent sur le maintien de l'acquis linguistique, y compris la responsabilité des employés à cet égard, et qu'il examine des moyens d'appuyer l'utilisation constante par les employés de leur seconde langue officielle.
3. la Direction des ressources humaines du Secrétariat travaille avec l'Unité des approvisionnements et acquisitions du Secteur des services ministériels afin d'établir un équilibre entre les critères de qualité et d'établissement des coûts utilisés pour

- évaluer les demandes de propositions du PCFL dans le but d'assurer un enseignement de meilleure qualité et d'optimiser l'apprentissage.
4. une exigence ministérielle soit établie pour définir les conditions dans lesquelles chaque secteur peut offrir une formation à temps plein ou à temps partiel afin d'assurer la conformité aux politiques et l'accès à la formation.
 5. un mécanisme ministériel (p. ex., un contrat de formation) soit élaboré pour les gestionnaires et les apprenants afin de mieux soutenir la formation à temps plein et à temps partiel qui :
 - respecte la durée de formation recommandée dans la mesure du possible;
 - limite les examens superflus;
 - s'assure que les employeurs s'engagent à accorder du temps aux employés pour qu'ils puissent assister à leurs cours de formation.
 - prend l'engagement de soutenir les employés dans la mise en pratique de leurs compétences au travail.

Introduction

L'évaluation du Programme centralisé de formation linguistique (PCFL) fait partie du plan d'évaluation quinquennal approuvé du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (Secrétariat). Elle a été menée par le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation avec l'aide de Goss Gilroy Inc. entre novembre 2015 et décembre 2016. L'évaluation évaluait la pertinence et le rendement du programme de l'exercice financier 2011-2012 à l'exercice financier 2015-2016.

Contexte et renseignements généraux sur le programme

Contexte

La formation linguistique au Canada est un marché important et très concurrentiel. Le gouvernement du Canada (GC) dépense environ 52,5 millions de dollars par année sur la formation linguistique en français et en anglais.¹

Les domaines de l'anglais comme langue seconde (ALS) et du français comme langue seconde (FLS) diffèrent considérablement l'un de l'autre. L'industrie de l'ALS est appuyée par une gamme de qualifications, de programmes et d'outils d'évaluation, mais l'industrie du FLS est plus petite et n'a pas toutes les qualifications et la quantité d'outils d'évaluation dont dispose l'industrie de l'ALS. Toutefois, le dernier est celui qui revêt un intérêt particulier pour le Secrétariat, et ce, pour les deux motifs suivants :

- la désignation de la région de la capitale nationale (RCN) comme région fédérale bilingue;
- la formation en FLS est le centre de 90 % des activités des fournisseurs de services linguistiques dans la RCN.

La Politique sur les langues officielles de 2012 du GC est un moteur de la demande de formation linguistique. Il énonce que « [...] l'administrateur général s'assure que dans les régions bilingues : [...] Toutes les mesures sont prises pour permettre aux employés de l'institution de travailler et de recevoir [...] la formation et le perfectionnement professionnel dans la langue officielle de leur choix, tel que précisé dans la Directive sur les langues officielles pour la gestion des personnes. » La Directive énonce ensuite que : « Les administrateurs généraux [...] ont la responsabilité de : [...] Offrir la formation linguistique aux employés désireux de développer leurs compétences en langue seconde en vue de progresser dans leur carrière et d'occuper éventuellement des postes bilingues. »

Un deuxième moteur est la nature de l'avancement et des possibilités professionnels au GC. Le GC s'efforce d'être un employeur de choix, et l'un des éléments qui contribuent à cette caractéristique est la diversité des possibilités de carrières offertes dans tous les ministères et organismes. Toutefois, afin de maximiser l'avancement professionnel (par exemple, l'avancement à un poste de direction) et les possibilités de carrière (par exemple, renforcer et transférer les compétences par des possibilités « au niveau »), il faut des compétences dans les deux langues officielles dans la RCN.

Depuis l'exercice financier 2013-2014, il y a eu une augmentation de 0,4 % de postes au GC qui exigent une compétence de niveau C en interaction orale. Les intervenants de la CFP ont indiqué que chaque augmentation des exigences de maîtrise est accompagnée

d'une augmentation du nombre d'employés qui échouent l'ELS. L'incidence potentielle sur le mouvement des employés au sein de la fonction publique est considérable. Si cette tendance se poursuit, il pourrait y avoir un besoin accru de formation.

Le Secrétariat, en particulier, a des attentes élevées en matière de bilinguisme des employés relativement à l'administration publique centrale. En 2016, 86,7 % des postes au sein du Secrétariat étaient désignés bilingues comparativement à 67,7 % des postes au sein de l'administration publique centrale dans la RCN. Le nombre d'employés au Secrétariat qui satisfont aux exigences linguistiques de leur poste a augmenté, passant de 92 % en 2009-2010 à 98 % en 2012-2013². À l'heure actuelle, 97 % des employés du Secrétariat satisfont au profil linguistique de leur poste, y compris 96 % des cadres³

Le Programme centralisé de formation linguistique

Le PCFL du Secrétariat a été mis sur pied en avril 2011. Auparavant, la formation en langue seconde était offerte de manière décentralisée dans l'ensemble du Secrétariat. La décision d'élaborer le programme, c'est-à-dire une formation centralisée en langue seconde, a été prise en 2010 à la suite d'une analyse approfondie du coût de la formation en langue seconde et des méthodes de prestation de la formation (en groupe ou individualisée). Le nouveau programme devait comporter les deux principales caractéristiques suivantes :

- la formation en groupe plutôt que la formation individualisée serait la norme;
- toute la formation linguistique serait gérée par la DRH du Secrétariat et tous les contrats linguistiques seraient conclus par celle-ci.

L'organigramme d'exécution du PCFL se trouve à l'annexe A.

Résultats escomptés

Les résultats escomptés du PCFL, tels qu'ils sont décrits dans son modèle logique (consultez l'annexe B), sont les suivants :

Résultats immédiats

- Les employés reçoivent la formation telle qu'elle est énoncée dans le Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique⁴.
- Les employés ont accès en temps opportun à la formation en langue seconde et aux divers services linguistiques.

- Prestation efficace de la formation en langue seconde.

Résultats intermédiaires

- Les employés satisfont au profil linguistique de leur poste.
- Les employés améliorent et maintiennent leurs compétences en langue seconde.
- Des économies de coûts sont réalisées et maintenues.

Résultats à long terme

- Permettre aux collègues de travailler dans la langue de leur choix.

Contexte et méthode d'évaluation

L'approche utilisée pour l'évaluation est conforme à la Politique sur les résultats de 2016 du Conseil du Trésor. Dans le cadre de l'évaluation, on a examiné les cinq questions fondamentales énoncées dans la case A (ci-dessous), et on a calibré la portée de l'évaluation de manière à examiner de plus près les résultats immédiats et intermédiaires, étant donné qu'il s'agit de la première évaluation du programme. L'évaluation ne fait pas la comparaison entre le PCFL et les autres programmes de formation linguistique du gouvernement fédéral. Le cadre de référence pour cette évaluation est le PCFL du Secrétariat.

L'évaluation de la pertinence a permis de déterminer dans quelle mesure le programme répond à un besoin continu de formation linguistique au Secrétariat. L'évaluation du rendement a permis d'établir dans quelle mesure les résultats du programme ont été atteints. Elle a également permis de déterminer les changements à l'exécution du programme qui appuieraient mieux la formation linguistique⁵. Enfin, l'évaluation comportait une analyse de l'établissement des coûts afin de déterminer s'il existe une différence en matière d'efficacité entre la formation en groupe et la formation individualisée.

Pour l'évaluation, on a adopté des approches formatives et sommatives en mettant l'accent sur la participation. L'approche formative consistait à fournir des résultats sur l'administration du programme qui pouvaient être mis en œuvre au fur et à mesure que l'évaluation avançait. L'approche sommative visait à évaluer les résultats du programme.

De plus, l'approche était participative, car les intervenants du programme avaient un niveau d'engagement élevé en aidant à épurer les données et en discutant des questions formatives.

Les

Case A : Questions d'évaluation fondamentales

Pertinence

Question 1 : Besoin continu du programme

Question 2 : Harmonisation avec les priorités du gouvernement

Question 3 : Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement

Rendement (efficacité, efficience et économie)

Question 4 : Réalisation des résultats escomptés

Question 5 : Démonstration d'efficience et d'économie

évaluateurs ont utilisé une approche quasi expérimentale en se fondant sur les sept sources de données probantes qualitatives et quantitatives suivantes :

1. Données administratives
2. Analyse documentaire
3. Entrevues avec les principaux intervenants
4. Groupes de discussion avec les fournisseurs de services
5. Sondage auprès des employés
6. Analyse de l'établissement des coûts
7. Organisation et analyse des processus opérationnels

Limites de l'évaluation

La limite suivante doit être prise en considération lorsqu'il s'agit d'interpréter les constatations de l'évaluation : une approche de recensement plutôt qu'un échantillon aléatoire a été utilisée pour diffuser le sondage en ligne. Il se peut que cette approche ait entraîné une sélection arbitraire. Cependant, compte tenu des nombreuses sources de données, le taux de réponse de 25,7 % et le large éventail de répondants⁶, la limite a été atténuée et ne devrait pas exercer une incidence sur les conclusions.

Pertinence

Conclusion

L'évaluation a permis de conclure qu'il existe un besoin et un désir continu de formation linguistique au Secrétariat afin d'appuyer l'accès aux possibilités d'emploi.

- Le programme s'harmonise avec les rôles, les responsabilités et les priorités du gouvernement fédéral.
- Les objectifs des employés et des gestionnaires diffèrent des résultats escomptés du PCFL.
- L'examen des données administratives a indiqué que la vaste majorité des employés satisfont au profil linguistique de leur poste. Malgré cela, les résultats du SAFF ont indiqué que les employés estiment qu'ils ne peuvent pas toujours travailler dans la langue officielle de leur choix.

Besoin continu du programme

Les résultats du SAFF de 2014 indiquent un écart entre les Francophones et les Anglophones qui se sentent libres de travailler dans la langue officielle de leur choix, surtout en ce qui a trait à leur capacité de rédiger dans la langue de leur choix (20 % ⁷). Le Secrétariat compte un pourcentage important d'employés dont le français est la première langue officielle (40,6 %); malgré cela, les répondants au sondage auprès des employés portant sur le PCFL ont indiqué que l'anglais est la langue de travail prédominante.

Le sondage auprès des employés portant sur le PCFL a indiqué un besoin continu pour la formation afin d'assurer l'acquisition et le maintien de la seconde langue officielle. Parmi les répondants ayant suivi une formation linguistique depuis 2011 (58 % des répondants au sondage), 76 % ont indiqué qu'il aurait été difficile ou très difficile de maintenir leur langue seconde sans le PCLT, et 89 % ont indiqué qu'il aurait été difficile ou très difficile de l'améliorer.

Harmonisation avec les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral

Le résultat à long terme du PCFL est de « Permettre aux collègues de travailler dans la langue de leur choix »⁸. Ce résultat s'harmonise avec les dispositions législatives et le Plan d'action sur les langues officielles du SCT pour la période de 2015 à 2018.

Les alinéas 39(1) (a) et (b) de la Loi sur les langues officielles indiquent que la langue ne doit pas constituer un obstacle à l'emploi au gouvernement fédéral. L'analyse documentaire a révélé qu'il y a des fonctionnaires, actuels et futurs, qui n'ont pas le niveau de compétence requis dans leur seconde langue officielle pour avoir un accès équitable aux postes bilingues à dotation impérative au gouvernement fédéral. Comme il a été mentionné antérieurement, par exemple, certains Canadiens n'ont pas accès aux postes ayant des exigences de bilinguisme dans des organisations comme le Secrétariat en raison des exigences linguistiques. Cette circonstance a une incidence sur le recrutement. Ceux qui vivent dans des régions unilingues ou qui sont des nouveaux arrivants au Canada sont essentiellement exclus de l'emploi au Secrétariat.

La formation linguistique demeure une priorité pour le Secrétariat. Le document SCT : Nos employés, notre culture 2015-2018, tout le monde, partout, chaque jour met l'accent sur le rôle du Secrétariat en tant que ministère qui guide et qui fait état d'excellence en gestion de la fonction publique, y compris l'élaboration et la mise en œuvre du plan pour les langues officielles. Le Plan d'action 2015-2018 du SCT pour les langues officielles fait la promotion d'un environnement de travail qui encourage l'utilisation des deux langues officielles (partie V de la Loi sur les langues officielles) en s'assurant que « les employés et les gestionnaires ont accès à un programme de formation et de maintien linguistiques et ont des possibilités de perfectionnement ».

Rendement

Réalisation des résultats immédiats

Conclusions

L'évaluation a permis de conclure que le PCFL satisfait en grande partie aux résultats immédiats.

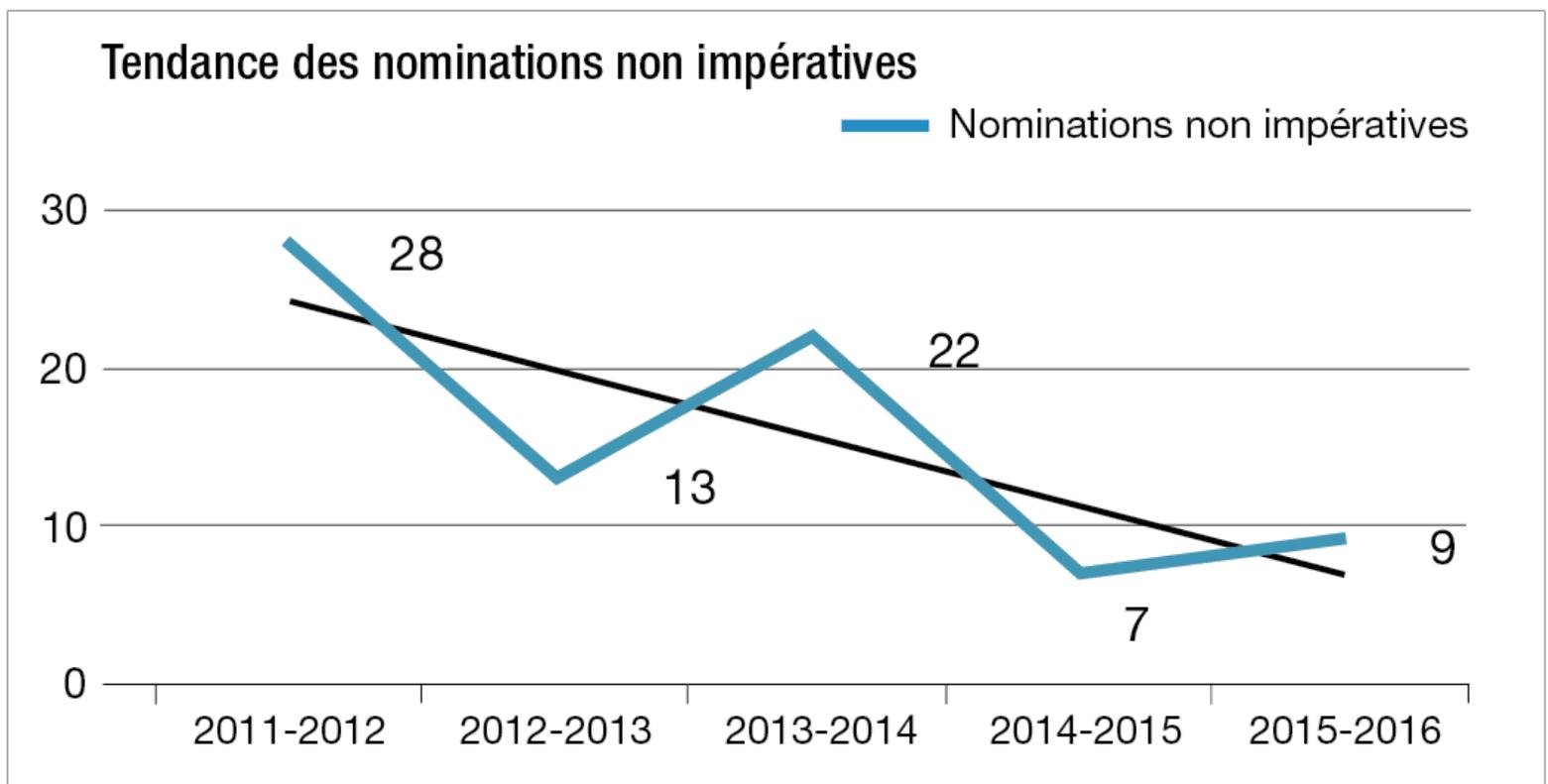
- Sauf quelques exceptions, les employés nommés à un poste à dotation non impérative commencent leur formation linguistique dans le délai imparti.

- La plupart des employés ont accès au PCFL, avec la mise en garde que l'accès varie dans l'ensemble du Secrétariat. Étant donné que les gestionnaires doivent établir un équilibre entre les délais et les charges de travail tout en appuyant les employés dans le maintien de leurs niveaux de compétences linguistiques requis, la formation facultative n'est pas disponible dans l'ensemble du Secrétariat.
- Le programme est efficace et adapté pour son exécution.

Résultat immédiat 1 : Les employés reçoivent la formation telle qu'elle est décrite dans le Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique.

Le Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique s'applique uniquement aux fonctionnaires nommés à un poste à dotation non impérative. Depuis l'exercice financier 2011-2012, 79 employés ont été nommés à un poste à dotation non impérative⁹. Selon les données administratives du programme, le nombre d'employés nommés au moyen de cette souplesse a baissé, passant de 28 en 2011-2012 à 9 en 2015-2016, donnant ainsi lieu à une augmentation de postes bilingues à dotation impérative (consultez la figure 1). La plupart des nominations étaient des postes du groupe FI¹⁰ au Bureau du contrôleur général aux fins du programme de Formation des stagiaires CA,¹¹ faisant en sorte qu'un vaste bassin de Canadiens ont accès à ce mécanisme de recrutement.

Figure 1 : Baisse des nominations non impératives au fil du temps



▼ Figure 1 - Version textuelle

La figure est un graphique linéaire. L'axe vertical (axe des y) indique le nombre de nominations, et l'axe horizontal (axe des x) indique les exercices financiers. L'axe vertical commence à 0 et se termine à 30, avec des coches tous les 10 points. L'axe horizontal commence à l'exercice 2011-2012 et se termine à l'exercice 2015-2016.

Pendant l'exercice 2011-2012, 28 employés ont été nommés à un poste comportant une exigence linguistique non impérative; pendant l'exercice 2012-2013, 13 employés ont été nommés; pendant l'exercice 2013-2014, 22 employés ont été nommés; pendant l'exercice 2014-2015, 7 employés ont été nommés; et pendant l'exercice 2015-2016, 9 employés ont été nommés.

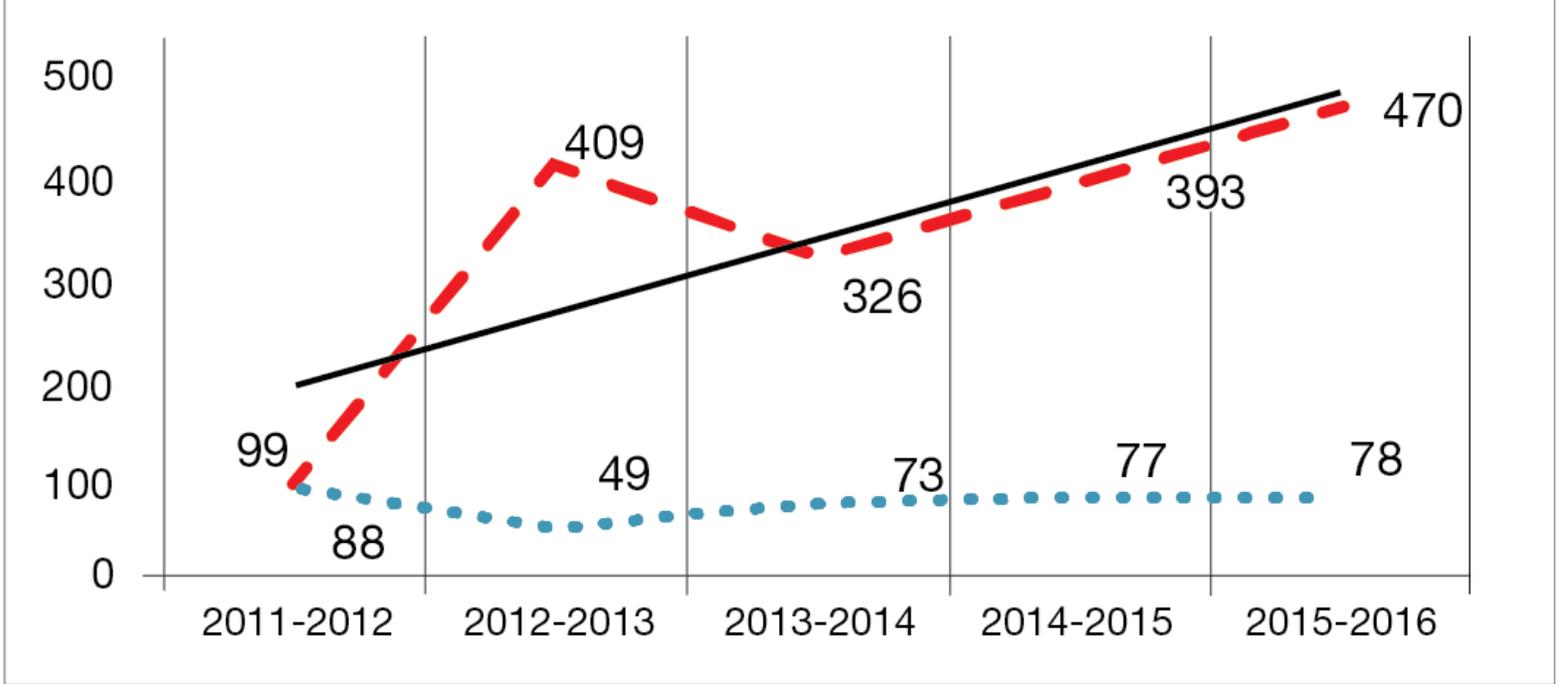
Source : Données administratives, rapports d'assiduité

La pratique du Secrétariat qui consiste à offrir aux employés faisant l'objet d'une nomination non impérative à un poste bilingue une formation linguistique dans les six mois suivant la signature de leur lettre d'offre appuie directement le résultat immédiat du PCFL. Il convient de noter que 38 % de ceux visés par le sondage qui ont suivi une formation linguistique ont indiqué que la possibilité de formation a influencé leur décision de travailler au Secrétariat.

Résultat immédiat 2 : Les employés ont accès en temps opportun à la formation en langue seconde et aux divers services linguistiques.

Les données administratives du programme indiquent que la formation linguistique est de loin la formation ayant le taux d'inscriptions le plus élevé au Secrétariat. Environ 470 (26 % à 28 %) employés s'inscrivent chaque année, dont la plupart assistent à temps partiel en groupe (consultez la figure 2). Seule une minorité suit une formation individualisée; de l'exercice financier 2011-2012 à l'exercice financier 2015-2016, une formation individualisée a été offerte 32 fois. ¹²

Figure 2 : Tendances d'inscription au programme à temps plein (la grande ligne pointillée) et à temps partiel (la petite ligne pointillée) avec la moyenne (ligne pleine)



▼ Figure 2 - Version textuelle

La figure est un graphique linéaire des inscriptions individuelles et en groupe à la formation linguistique. L'axe vertical (axe des y) indique le nombre d'apprenants, et l'axe horizontal (axe des x) indique les exercices financiers. L'axe vertical commence à 0 et se termine à 500, avec des coches tous les 100 points. L'axe horizontal (axe des x) commence à l'exercice 2011-2012 et se termine à l'exercice 2015-2016.

La ligne de traits interrompus indique une augmentation du nombre d'apprenants en formation en groupe : 99 à l'exercice 2011-2012; 409 à l'exercice 2012-2013; 326 à l'exercice 2013-2014; 393 à l'exercice 2014-2015; et 470 à l'exercice 2015-2016.

La ligne pointillée indique le nombre de personnes qui suivent une formation individuelle : 88 à l'exercice 2011-2012; 49 à l'exercice 2012-2013; 73 à l'exercice 2013-2014; 77 à l'exercice 2014-2015; et 78 à l'exercice 2015-2016.

Source : Données administratives, rapports d'assiduité

Le Plan d'action pour les langues officielles du Secrétariat exige que tous les employés nommés pour une période indéterminée et tous les employés nommés pour une période déterminée aient accès au PCFL. La participation est déterminée par les secteurs et les gestionnaires du Secrétariat.

Le SAFF de 2014 a révélé que depuis 2008, 70 % à 73 % des employés du Secrétariat estimaient qu'ils ont obtenu la formation linguistique dont ils ont besoin. Le sondage d'évaluation a révélé que la plupart des employés du Secrétariat (91 %) savaient que le Secrétariat offre une formation linguistique à ses employés. Ils sont informés du programme par le bulletin interne du SCT En bref (78 %), mais ils en sont également informés par leurs collègues (44 %) et leurs gestionnaires (38 %). Par contre, parmi les 464 répondants au sondage, 36 % n'étaient pas au courant des outils de formation linguistique supplémentaires du PCFL.

L'évaluation a révélé que certains employés ont moins accès au PCFL comparativement à d'autres. Quelques répondants au sondage ont indiqué qu'ils n'avaient pas été approuvés pour la formation linguistique, car ils occupent un poste unilingue ou ils satisfont au niveau linguistique de leur poste. Selon l'un des répondants, « [notre] direction n'appuie pas la formation linguistique pendant les heures de travail si les employés satisfont aux exigences linguistiques de leur poste. [S'il s'agit d'un] poste anglais, [il n'y a] aucun appui pour apprendre la langue française pendant les heures de travail. »

Si l'on considère l'accessibilité de manière plus élargie, il existe deux questions principales : la première concerne l'accès à la formation à temps plein, et la deuxième concerne la charge de travail et l'assiduité. Selon les données probantes provenant des principaux intervenants et du groupe de discussion, certains employés deviennent frustrés lorsqu'ils n'ont pas accès à une formation à temps plein pour améliorer leurs niveaux linguistiques. En réponse, ils suivent une formation à temps partiel ou une formation de maintien dans l'espoir qu'ils atteindront des niveaux améliorés. Par contre, les cours à temps partiel et de maintien n'ont pas été conçus aux fins d'acquisition de compétences linguistiques, donc il est improbable que ces employés atteignent leurs objectifs, et ils peuvent devenir encore plus frustrés et découragés. Les données probantes des principaux intervenants et du groupe de discussion indiquent que cette frustration et ce découragement sont liés à l'absentéisme.

Les principaux intervenants et les participants au groupe de discussion ont indiqué que les gestionnaires n'approuvent pas toujours la durée de formation recommandée. En effet, les employés peuvent avoir reçu une approbation pour une formation à quasi temps plein ¹³ ou pour un nombre de semaines inférieur au nombre recommandé. Le risque lié à cette approche est exprimé dans la citation suivante tirée du sondage : « Mon objectif était

d'atteindre le niveau B. La période accordée ne suffisait pas pour me permettre de réaliser cet objectif. De plus, mon travail constituait souvent un obstacle à la formation. Au bout du compte, j'ai manqué trop de temps. »

Résultat intermédiaire 3 : Prestation efficace de la formation en langue seconde

Les données probantes indiquent que le PCFL répond aux besoins des employés.

- Le PCFL met à l'essai de manière proactive de nouveaux outils, et il recueille les commentaires des apprenants à la fin de chaque séance en vue d'améliorer la prestation des services.
- Le PCFL utilise la rétroaction pour faire évoluer et répondre aux besoins des clients, dans la mesure du possible, par exemple, en offrant des cours le soir.
- Le retrait de l'Offre à commande principale et nationale de Services publics et Approvisionnement Canada a donné lieu à la création d'un éventail d'options plus souples pour les employés du Secrétariat, par exemple, de plus petits groupes dans les classes.

Les données administratives appuient les données probantes provenant des principaux intervenants : Dans la plupart des cas, les classes en groupe sont aussi efficaces que la formation individualisée. Les données du programme indiquent que, en moyenne, les classes en groupe ont donné des résultats un peu plus rapides (296 heures par groupe comparativement à 310 heures par formation individualisée) pour atteindre les niveaux linguistiques exigés pour les trois compétences. Dans la comparaison des résultats des examens linguistiques des personnes ayant suivi une formation en groupe et une formation individualisée, les taux de succès étaient semblables pour les deux, le taux de réussite étant de 85 % pour la compréhension de l'écrit, la rédaction et l'interaction orale. Les principaux intervenants ont indiqué les conditions dans lesquelles les classes en groupe seraient aussi efficaces (où même plus efficaces) que les classes individuelles. De meilleurs résultats sont obtenus dans les situations suivantes :

- le nombre de places dans la classe est limité (par exemple, de quatre à six participants pour ceux qui visent le niveau C);
- les enseignants sont compétents;
- les apprenants sont tous au même niveau et travaillent à réaliser le même objectif.

Même si les cours individualisés peuvent répondre à des besoins particuliers, comme des délais très serrés pour passer un examen oral ou des directives personnalisées pour ceux ayant des troubles d'apprentissage, les groupes de discussion ont confirmé qu'une formation en groupe peut favoriser un apprentissage efficient lorsqu'il existe une dynamique de groupe positive.

Obstacles à la réalisation de résultats immédiats

Trois principaux facteurs entraînent des résultats réduits pour les apprenants adultes de langue seconde :

- sous-estimation par les apprenants de la durée nécessaire pour atteindre les niveaux de compétences exigés;
- tendance d'évaluer trop tôt et trop souvent;
- gestion de nombreuses pressions conflictuelles pour respecter des délais.

Ces facteurs sont exacerbés par le stress lié à l'évaluation dans un environnement à grands enjeux (un où des décisions importantes, comme l'avancement de carrière, sont prises), et les principaux intervenants ont indiqué qu'il s'agit d'une question importante.

Pour mettre l'accent sur la réussite des examens de la CFP le plus rapidement possible, les principaux intervenants ont indiqué que souvent, les gestionnaires accordent moins de temps pour la formation et encouragent leurs employés à passer les examens régulièrement pour qu'ils rentrent au bureau aussitôt que possible. Cette pratique peut améliorer les capacités des apprenants à passer des examens, sans améliorer de façon proportionnelle leurs compétences linguistiques.

Les données indiquent qu'au lieu d'accélérer l'apprentissage, cette approche entraîne souvent des prolongations, des examens répétés et un stress accru. Les principaux intervenants ont convenu que les adultes sous-estiment souvent le temps nécessaire pour maîtriser une langue seconde. Ce fait est particulièrement pertinent pour ceux qui étudient en vue d'obtenir le niveau C.

Enfin, les experts en évaluation linguistique et les participants au groupe de discussion ont indiqué que le fait de passer des examens fréquemment peut décourager l'apprenant. Un élément connexe est le fait que l'évaluation de l'ELS de la CFP est un outil général de mesure de la capacité linguistique qui ne tient pas compte du progrès graduel dont

pourrait faire preuve l'apprenant. Un apprenant, par exemple, peut avoir réalisé des progrès importants dans ses compétences en expression écrite et avoir passé de 32/55 à 42/55 à l'examen, mais son niveau de compétence est toujours B.

Selon les études et les principaux intervenants, les enjeux et le stress peuvent être atténués par de multiples formes d'évaluation. C'est-à-dire qu'il est possible d'évaluer les compétences de diverses façons plutôt que dans le cadre d'une évaluation unique du rendement. Étant donné que le GC évalue le rendement linguistique par un examen ponctuel, il n'est pas surprenant que les apprenants cherchent à gérer et à atténuer le stress lié à l'examen en apprenant « comment » passer l'examen. Cette pratique entraîne de nombreux apprenants à demander des détails sur le contenu de l'examen et des stratégies pour la meilleure façon de passer l'examen. En conséquence, l'objectif de réussir l'examen de rendement a pris préséance sur l'objectif de formation, qui est d'améliorer les compétences dans la seconde langue officielle. Les groupes de discussion tenus avec les fournisseurs de services ont révélé qu'il est courant pour les apprenants de demander aux formateurs de mettre de côté leur programme d'apprentissage et d'enseigner uniquement ce qui sera à l'examen de la CFP.

Par contre, les apprenants n'acceptent pas tous cette approche. Un répondant au sondage du Secrétariat a indiqué « qu'il serait formidable si la formation était conçue de manière à donner l'impression que l'on apprend une langue seconde au lieu de se préparer pour passer un examen. Le stress peut être écrasant. »

Réalisation des résultats intermédiaires

Conclusion

Les données probantes indiquent que le PCFL atteint ses résultats intermédiaires.

- Les employés atteignent, améliorent et maintiennent leurs niveaux de compétences linguistiques.
- L'évaluation a permis de conclure que la centralisation de la formation linguistique était une façon efficace et efficiente de fournir une formation linguistique au Secrétariat
- L'adoption d'une approche de formation en groupe est aussi efficace qu'une formation individualisée. La plupart des employés du Secrétariat qui ont passé leur ELS de la CFP après la formation ont maintenu ou ont amélioré leurs résultats.

- Compte tenu des coûts directs et des coûts de renonciation, les cours en groupe coûtent moins cher que les cours individuels et, dans la plupart des cas, les avantages sont équivalents.
- Le mode d'approvisionnement a des forces et des limites. Parmi les principales forces, on compte la formation hors site et l'utilisation d'autorisations de tâches. La principale limite était l'administration du contrat du PCFL comme contrat de services non qualifiés plutôt que comme contrat d'éducation. De ce fait, les critères d'évaluation dans le contrat ne fournissaient pas de pondération suffisante pour assurer une formation de qualité et un milieu d'apprentissage de qualité.

Résultat intermédiaire 1 : Les employés satisfont au profil linguistique de leur poste

Les données administratives du programme démontrent que les employés du Secrétariat nommés à des postes bilingues à dotation non impérative reçoivent une formation linguistique telle qu'elle est décrite dans le Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique, et que 89 % atteignent le niveau de compétence requis à la fin de la période de deux ans. Parmi les 79 nominations non impératives depuis l'exercice financier 2011-2012, par exemple, seulement deux n'ont pas satisfait aux exigences de compétences linguistiques requises dans la période de deux ans accordée, et ils se sont vus accorder des prolongations par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Cinq employés ont été mutés à un poste dont l'exigence linguistique était à un niveau inférieur.

Résultat intermédiaire 2 : Les employés améliorent et maintiennent leurs compétences en langue seconde

Amélioration de la langue seconde

Parmi les répondants au sondage qui ont suivi une formation linguistique, 62 % ont mentionné qu'ils ont respecté leurs objectifs d'apprentissage. Parmi les répondants au sondage qui ont suivi les ELS de la CFP après leur formation :

- 48 % ont mentionné que le PCFL les a préparés de façon adéquate pour les évaluations;
- 26 % ont mentionné que le PCFL ne les a pas préparés de façon adéquate pour les ELS de la CFP;
- 45 % ont mentionné que leurs résultats linguistiques se sont améliorés;
- 52 % ont mentionné que leurs résultats linguistiques sont demeurés inchangés.

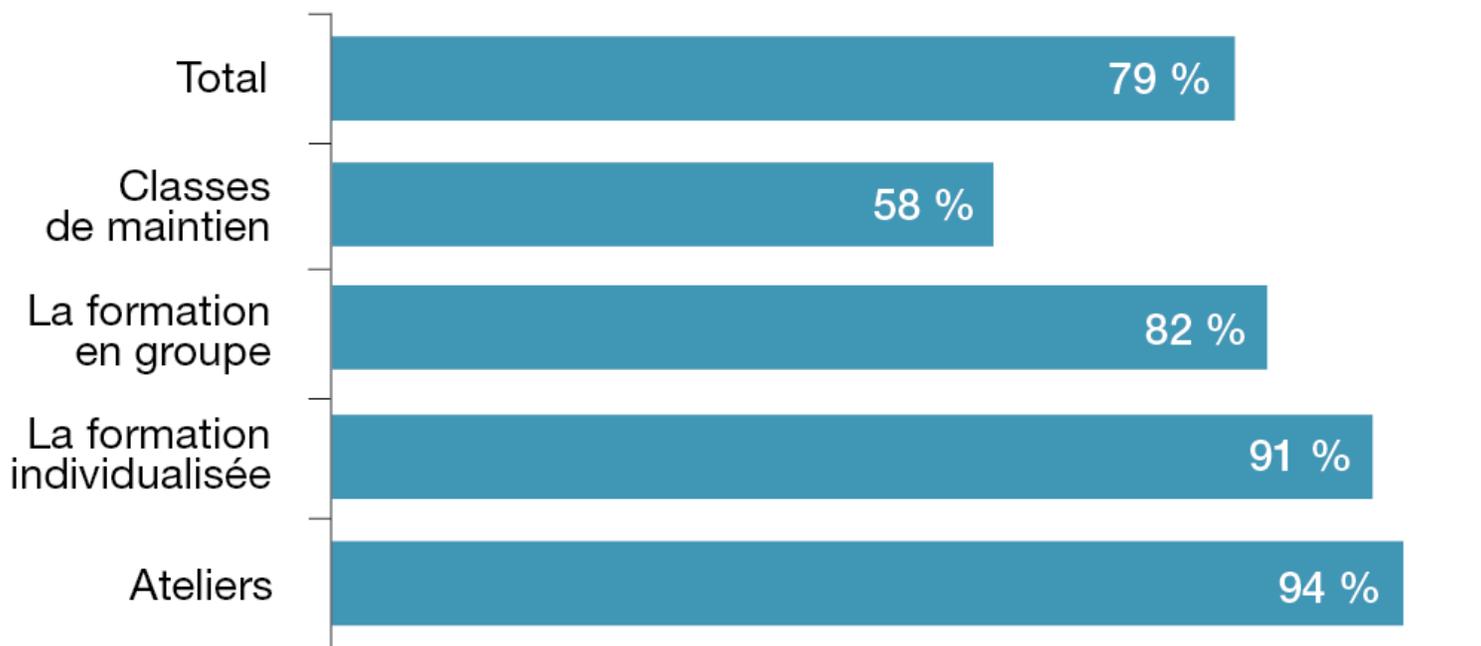
Le maintien de la langue seconde s'appuie largement sur l'utilisation de la langue. Le sondage auprès des employés, les groupes de discussion et les intervenants clés ont démontré très clairement que les employés voient l'employeur comme ayant une responsabilité principale de leur permettre d'acquérir et de maintenir leurs niveaux de compétences linguistiques. Le fait que certains apprenants supposent qu'une formation sera toujours fournie est évident dans les remarques communiquées aux instructeurs lorsqu'ils terminent leurs examens. Ils disent, par exemple : « On se revoit dans cinq ans ».

Cependant, une responsabilité partagée est sous-entendue dans la Politique sur les langues officielles de 2010, qui stipule que les employés « utilisent la langue officielle de leur choix et sont encouragés à maintenir les compétences en langue seconde qu'ils ont acquises en les utilisant activement dans leur milieu de travail. » Pour les gestionnaires, elle stipule qu'« ils sont responsables de promouvoir et de mettre en œuvre la politique en veillant à l'utilisation de l'anglais et du français dans les opérations quotidiennes. Ils doivent s'assurer également que les employés anglophones et francophones ont un accès égal à des possibilités d'emploi et d'avancement. »

En outre, dans le rapport de 2013 intitulé Défis : Un nouvel environnement pour la formation linguistique dans la fonction publique fédérale par le Commissariat aux langues officielles stipule qu'« il serait toutefois raisonnable d'y appliquer le critère de l'engagement préalable de l'employé envers le maintien de son acquis linguistique personnel. En d'autres mots, l'employeur doit encourager par divers moyens le maintien de l'acquis linguistique de ses employés, mais l'employé doit pouvoir démontrer ses propres efforts à cet égard. »

Le PCFL offre de nombreuses options pour le maintien de la langue seconde. Les données administratives montrent que les taux de participation varient nettement selon le type de classe, l'assiduité aux classes de maintien étant la plus faible (58 %) et aux ateliers d'une semaine étant la plus élevée (94 %) (consultez la figure 3). Les répondants au sondage ont mentionné que les facteurs contribuant à l'absentéisme (autre que la maladie) sont la charge de travail, qui est la raison la plus fréquente fournie pour les absences des apprenants et les attentes d'acquisition de compétences linguistiques déraisonnables (discutées précédemment).

Figure 3 : Assiduité par type de formation



▼ Figure 3 - Version textuelle

La figure est un graphique à barres horizontales. Les catégories se trouvent sur l'axe vertical (axe des y), et les valeurs sur l'axe horizontal (axe des x). L'axe vertical indique l'assiduité à quatre types d'apprentissage ainsi que le total de la participation globale, et l'axe horizontal indique les taux d'absentéisme.

Le taux total d'assiduité globale était de 79 %, le taux d'assiduité aux cours de maintien était de 58 %, le taux d'assiduité en groupe était de 82 %, le taux d'assiduité individuelle était de 91 %, et le taux d'assiduité aux ateliers était de 94 %.

Remarque : Pour les taux d'assiduité individuelle, les absences sont parfois masquées par un changement au calendrier.

Source : Données administratives, rapports d'assiduité

* Pour l'assiduité individuelle, les absences sont parfois masquées par la modification du calendrier.

Résultat intermédiaire 3 : Prestation efficace de la formation en langue seconde

L'administration centralisée du programme a été appréciée à l'unanimité par la haute direction, les apprenants et le fournisseur de services. Le point d'accès à guichet unique pour la formation linguistique était rapide, efficace, transparent et réceptif pour une

prestation plus efficace du programme.

Dans le but d'être plus réceptive aux employés, la DRH a mis en œuvre l'inscription continue en 2013 et a retiré l'exigence du minimum de deux personnes pour les groupes. Bien que ce changement à l'exécution du programme a offert une plus grande souplesse aux employés du Secrétariat, il a perturbé l'organisation des salles de classe et a souvent donné lieu à des classes d'un ou de deux étudiants.¹⁴ Cette approche a été abandonnée en 2016.

Dans le cadre de son contrat en vertu du programme, le fournisseur de services était tenu de fournir la majorité de la formation hors site. Comme le démontrent les données, c'était un avantage du programme, étant donné que les adultes apprennent mieux lorsqu'ils participent à une formation linguistique à l'extérieur de leur milieu de travail. Deux raisons distinctes expliquent cette situation :

- L'apprentissage d'une langue seconde dans le milieu de travail, qui peut donner l'impression de compétences inférieures, peut empêcher l'apprenant de vouloir s'exprimer et de commettre des erreurs.
- Le fait de quitter le milieu de travail peut également entraîner l'apprenant à prêter une plus grande attention en salle de classe et réduire les interruptions liées au travail.

Une autre caractéristique efficace du contrat était qu'il fournissait au Secrétariat la souplesse pour mettre en place des autorisations de tâches (mini-contrats) sur une base continue, en plus de choisir des enseignants au besoin. Le fournisseur de services tenterait (habituellement avec succès) d'échanger des enseignants et des classes si l'apprenant le demandait, ce qui lui permettait de répondre aux besoins des apprenants.

Le contrat avait quelques limites. Il existe des preuves qu'au cours des cinq années du programme, le mode d'approvisionnement ne s'est pas adapté de manière adéquate aux nouvelles possibilités de formation linguistique. Lorsque les employés ont demandé des possibilités d'apprentissage en ligne, par exemple, les restrictions contractuelles ont empêché que ces possibilités soient disponibles au Secrétariat.

Une importante constatation liée à l'approvisionnement était que les participants au groupe de discussion ont indiqué qu'ils ne soumissionnent plus à des contrats fédéraux, car ils ne permettaient pas aux écoles de rémunérer leurs enseignants de manière adéquate et, par conséquent, de les conserver. Comme il a été mentionné précédemment,

la demande du GC pour une formation en FLS a créé un manque localisé d'enseignants dans la RCN. Cet écart, combiné à une tendance d'attribuer des contrats linguistiques aux soumissionnaires dont le coût est le plus faible, peut entraîner une situation où les fournisseurs de services ne sont plus en mesure d'embaucher et de conserver ces enseignants ayant un niveau élevé d'expertise ou une connaissance du vocabulaire du gouvernement. Il pourrait donc devenir difficile d'atteindre un équilibre entre la qualité et le coût dans les critères d'évaluation des DP. Cette situation est notable, étant donné le problème du roulement des enseignants et l'importance d'enseignants de qualité pour un apprentissage de qualité.

Formation en groupe et formation individualisée

L'efficacité a été évaluée en comparant les coûts de la formation linguistique individualisée à ceux de la formation linguistique en groupe. L'évaluation a comparé les coûts de l'atteinte des niveaux linguistiques pour ceux ayant suivi une formation individualisée aux coûts pour ceux ayant suivi la formation en groupe (c'est-à-dire qu'ils ont réussi les examens sur les capacités de compréhension de l'écrit, de grammaire et de communication orale, ce qui était nécessaire pour répondre aux exigences liées à l'emploi). Seul le groupe de la Direction (EX) avait des chiffres suffisants dans les deux types de formations pour être en mesure de les comparer.¹⁵ Un groupe de dix-sept EX a été comparé avec un groupe de 76 EX, l'avantage de cette comparaison est que les candidats étaient bien appariés du point de vue du profil.

Selon les données administratives, les coûts directs (prestation de services par contrat) de la formation linguistique s'élevaient à 4,2 millions de dollars pour la période évaluée. Les coûts de renonciation (salaire des employés pendant la formation) étaient beaucoup plus élevés (total de 11,1 millions de dollars, excluant les avantages sociaux).

Les données sur le rendement ont indiqué que le coût moyen de la formation pour ceux qui ont étudié en groupe et qui ont réussi les trois examens (tel que requis pour leur poste) était près de la moitié du coût de la formation individualisée (consultez la figure 4).

Figure 4 : Comparaison du coût moyen par personne d'une formation individualisée et d'une formation en groupe



▼ Figure 4 - Version textuelle

Cette figure est une description graphique des coûts de la formation individuelle par rapport ceux de la formation en groupe. La figure comprend deux petits cercles. À l'intérieur du premier cercle se trouve un personnage stylisé, et la somme de 10 544 \$ apparaît au-dessus du cercle. À l'intérieur du deuxième cercle se trouvent quatre personnages stylisés, et la somme de 6 075 \$ apparaît au-dessus du cercle. Le montant de 6 075 \$ est le coût moyen de la formation par personne pour ceux qui étudient en groupe et qui ont réussi tous les trois tests (comme l'exige leur poste). Le montant de 10 544 \$ est le coût moyen de la formation par personne pour ceux qui suivent une formation individuelle.

Les coûts de renonciation (c'est-à-dire, les coûts salariaux pour les apprenants pendant la formation) étaient semblables pour les deux groupes visant à atteindre leurs niveaux de compétences linguistiques. En ce qui concerne les heures de formation, l'apprentissage en groupe et l'apprentissage individualisé a pris une quantité de temps semblable pour réaliser les niveaux recherchés, 296 heures pour la formation en groupe et 310 heures pour la formation individualisée.

Réalisation d'un résultat à long terme

Conclusion

Le programme fait des progrès vers l'atteinte de son résultat à long terme, mais il y a des obstacles à sa pleine réalisation.

Résultat à long terme : Permettre aux collègues de travailler dans la langue de leur choix

Étant donné le taux de bilinguisme au Secrétariat d'environ 87 %, on peut supposer que les employés se sentent aptes à travailler dans la langue de leur choix. Par contre, la relation entre l'augmentation du taux de bilinguisme et l'augmentation de la capacité des employés à travailler dans la langue officielle de leur choix n'est pas évidente.

L'Étude sur la langue de travail de 2014 du Secrétariat a révélé un énorme écart entre les perceptions des employés anglophones et francophones concernant l'utilisation des deux langues officielles. Le sondage a indiqué que même si 76 % des Anglophones ont estimé que les réunions au Secrétariat sont tenues dans les deux langues officielles et qu'ils sont à l'aise pour utiliser la langue officielle de leur choix, seulement 41 % des Francophones étaient du même avis.

Parmi les répondants au sondage sur le PCFL, 67 % de ceux ayant participé au PCFL ont mentionné que depuis la formation, ils sont plus à l'aise pour travailler dans leur langue seconde, et 64 % ont mentionné qu'ils ont eu l'occasion d'utiliser leur langue seconde au travail depuis leur formation. Par contre, seulement 42 % ont mentionné que la formation a augmenté la fréquence d'utilisation actuelle de leur seconde langue.

Cette circonstance s'aligne avec une réalité soulevée dans le rapport de 2013 du Commissariat aux langues officielles Défis : Un nouvel environnement pour la formation linguistique dans la fonction publique fédérale : « La formation linguistique permet aux employés de se préparer pour un examen, mais elle ne suffit pas pour qu'ils soient à l'aise d'utiliser les compétences acquises dans le cadre de leur travail ».

L'entrevue avec l'expert de l'évaluation linguistique et les participants au groupe de discussion a soulevé plusieurs points à considérer qui peuvent être des obstacles à la pleine réalisation du résultat à long terme.

Les trois points sont expliqués ci-dessous :

1. Les employés visent à être compétents et à le démontrer dans le milieu de travail. Le fait de travailler dans sa langue seconde peut rendre la communication vraiment plus difficile et créer l'impression de compétences inférieures.
2. Étant donné les contraintes de temps, le fait de communiquer dans sa langue seconde exige souvent plus de temps, et il se peut que le milieu de travail n'appuie pas la prise de temps supplémentaire. Encore une fois, le fait de demander plus de

temps pourrait entraîner son environnement à remettre en question les compétences de la personne.

3. Les compétences et le vocabulaire nécessaires dans certains métiers ou dans certaines situations exigent un degré élevé de précision et d'exactitude. Ce degré de connaissances en langue seconde peut prendre des années à atteindre.

Ces opinions ont été renforcées par des commentaires dans l'Étude sur la langue de travail de 2014 du Secrétariat, dans laquelle 72 % des répondants ont mentionné qu'ils passent à la première langue officielle d'un collègue lorsqu'ils ont l'impression qu'il ou elle éprouve des difficultés dans sa seconde langue officielle. Les répondants au sondage du PCFL ont indiqué un point de vue semblable. Un répondant a résumé comme suit : « La plupart d'entre eux n'ont aucune patience pour permettre aux anglophones de pratiquer ou d'utiliser leur langue seconde et préfèrent passer à l'anglais en raison d'un manque de temps et d'efficacité. »

Les preuves révèlent un écart entre les objectifs de la politique sur les langues officielles, les fonctionnaires travaillant dans la langue de leur choix et les objectifs des répondants au sondage. Les résultats du sondage démontrent que 45 % des employés suivent une formation principalement pour avancer dans leur carrière. La deuxième et la troisième raison le plus souvent citées étaient d'améliorer l'acquisition et le maintien de leur langue seconde. Ceci indique que l'atteinte des niveaux linguistiques requis ne conduit pas nécessairement à une capacité des employés de travailler dans la langue de leur choix.

Une recherche effectuée par le Commissariat aux langues officielles du Canada suggère qu'au fur et à mesure que les compétences et les niveaux de confort dans la langue seconde des fonctionnaires augmentent, ils seront de plus en plus en mesure d'utiliser la langue de leur choix.¹⁶ Autrement dit, un employé aura plus tendance à utiliser la langue officielle de son choix avec des collègues s'il est confiant que cela n'affectera pas la compréhension mutuelle. Cependant, les constatations de l'évaluation n'appuient pas nécessairement ce point de vue.

En conclusion, il n'existe pas de preuves solides pour démontrer qu'au Secrétariat, les connaissances améliorées dans la langue seconde d'une personne ont une incidence positive sur les autres qui utilisent la langue de leur choix.

Recommandations

Il est recommandé que :

1. le Secrétariat continue d'offrir le PCFL dans le cadre d'un modèle centralisé;
2. le PCFL renforce son accent sur le maintien de l'acquis linguistique, y compris la responsabilité des employés à cet égard, et qu'il examine des moyens d'appuyer l'utilisation constante par les employés de leur seconde langue officielle.
3. la Direction des ressources humaines du Secrétariat travaille avec l'équipe de l'approvisionnement du Secteur des services ministériels afin d'établir un équilibre entre les critères de qualité et d'établissement des coûts utilisés pour évaluer les demandes de propositions du PCFL dans le but d'assurer un enseignement de meilleure qualité et d'optimiser l'apprentissage.
4. une exigence ministérielle soit établie pour définir les conditions dans lesquelles chaque secteur peut offrir une formation à temps plein ou à temps partiel afin d'assurer la conformité aux politiques et l'accès à la formation.
5. un mécanisme ministériel (p. ex., un contrat de formation) soit élaboré pour les gestionnaires et les apprenants afin de mieux soutenir la formation à temps plein et à temps partiel qui :
 - respecte la durée de formation recommandée dans la mesure du possible;
 - limite les examens superflus;
 - s'assure que les employeurs s'engagent à accorder du temps aux employés pour qu'ils puissent assister à leurs cours de formation.
 - prend l'engagement de soutenir les employés dans la mise en pratique de leurs compétences au travail.

Annexe A : Organigramme de la prestation du processus du Programme centralisé de formation linguistique du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

1. Les annonces sur la formation linguistique, y compris l'hyperlien vers le formulaire d'inscription, sont envoyées aux Communications stratégiques et affaires ministérielles du Secrétariat aux fins de diffusion aux employés par l'intermédiaire du bulletin SCT En bref :
 - les courriels sur la formation sont envoyés aux employés une fois par mois;

- les courriels sont approuvés par le directeur seulement si des changements au programme sont annoncés.
2. Les employés remplissent des formulaires d'inscription en format papier qui doivent inclure l'approbation du superviseur :
 - chaque secteur peut mettre en œuvre ses propres niveaux d'approbation supplémentaires.
 3. Les formulaires d'inscription sont envoyés à la Division des ressources humaines (DRH) :
 - les secteurs ont des protocoles individuels pour l'envoi des formulaires d'inscription à la DRH, par exemple, individuellement par employé dans un ensemble pour le secteur, numérisés et envoyés par courriel ou envoyés comme copies papier.
 4. La DRH reçoit les formulaires et les saisit manuellement dans une feuille de calcul :
 - les renseignements sont vérifiés dans PeopleSoft;
 - l'historique de formation de chaque employé est vérifié afin de déterminer si une nouvelle évaluation linguistique est nécessaire.
 5. La DRH remplit de nombreuses autorisations de tâches (AT). C'est une tâche qui se fait continuellement tout au long de l'année :
 - Les AT sont pour les cours à temps partiel et à temps plein, les cours de maintien des acquis et les ateliers.
 - Chaque AT comprend les dates de la formation, le cours, les heures de formation, le coût, le nom de chaque étudiant et le niveau d'apprentissage.
 - Les modifications aux AT sont effectuées lorsque de nouveaux étudiants sont ajoutés à des cours existants.
 - Si une AT dépasse 100 000 \$, l'approbation de Services publics et Approvisionnement Canada est requise comme première étape.
 6. Les AT font l'objet d'un examen par l'unité d'approvisionnement du Secteur des services ministériels du Secrétariat, et ils sont envoyés au Centre de langues internationales Charpentier (CLIC).
 7. Le CLIC examine chaque AT, ajoute le nom des enseignants si l'AT est pour un groupe à temps plein, signe l'AT et la renvoie à l'unité d'approvisionnement du Secrétariat.
 8. La DRH reçoit l'AT et la signe.

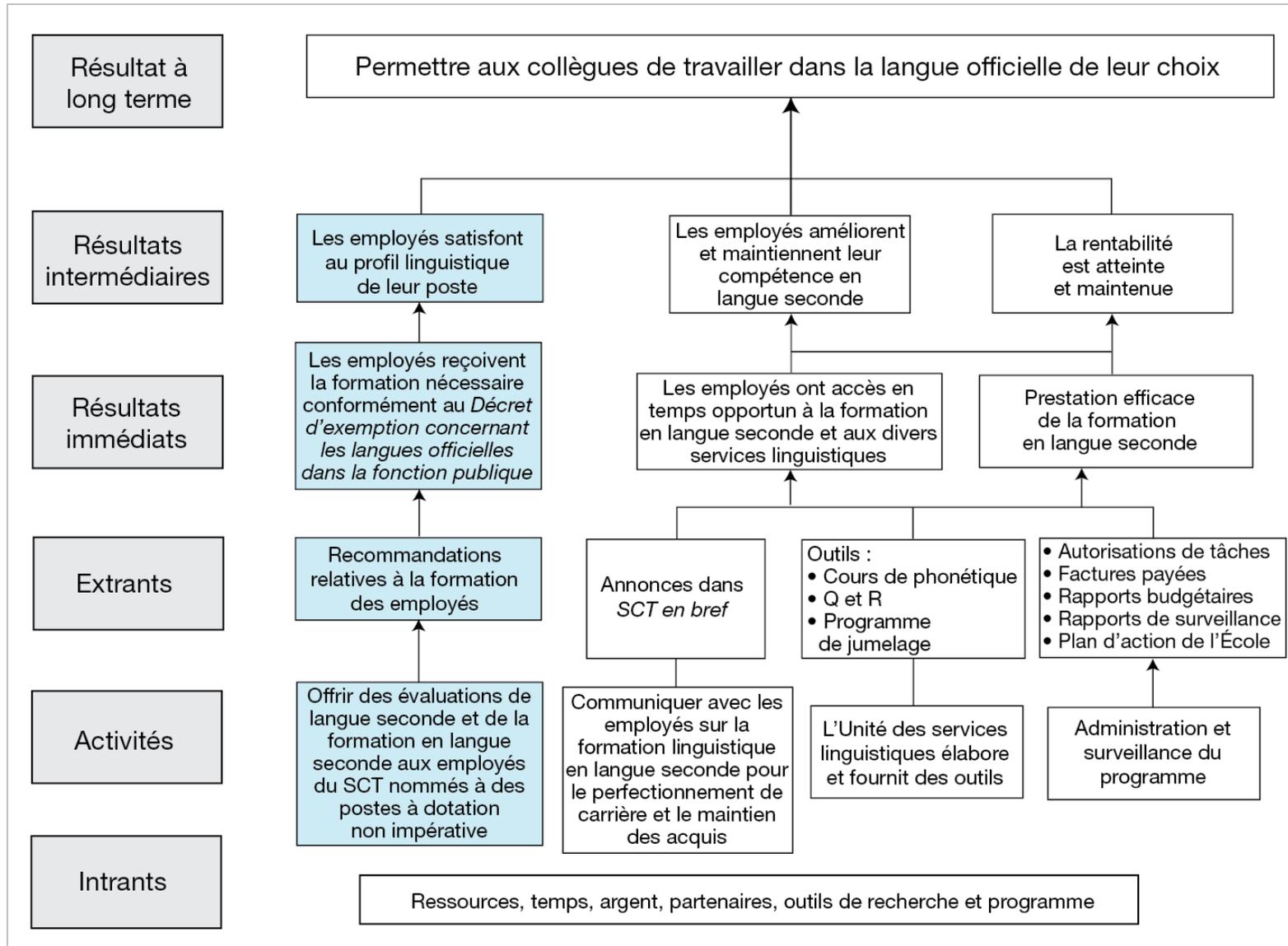
9. Au cours des six semaines précédant le début des cours, la DRH envoie des feuilles d'évaluation au CLIC :
- Le CLIC planifie des évaluations par téléphone ou en personne avec les employés.
 - À l'occasion, ces évaluations sont réservées par la DRH.
10. À l'occasion, ces évaluations sont réservées par la DRH.
11. La DRH lance des cours :
- Des listes de cours sont élaborées, et des invitations Outlook sont envoyées à chaque participant.
 - On examine les demandes des participants qui ont besoin de mesures d'adaptation à leur calendrier.
12. La première visite de classe de la DRH a lieu après la quatrième semaine des cours à temps partiel et des cours de maintien des acquis.
- La DRH visite les classes deux fois par semaine pour les cours de formation à temps plein.
13. Les présences sont prises à chaque classe :
- Le dossier d'assiduité est envoyé au Secrétariat par le CLIC une fois par mois pour les étudiants à temps plein, puis il est diffusé aux gestionnaires.
 - Le dossier d'assiduité est envoyé au Secrétariat par le CLIC une fois par session pour tous les cours à temps partiel et les ateliers, puis il est diffusé aux gestionnaires.
14. Les procédures administratives pour la facturation (et les AT) sont les suivantes :
- confirmer l'exactitude de la facture et effectuer le suivi par l'intermédiaire de la DRH;
 - envoyer la facture au bureau du directeur exécutif;
 - le bureau du directeur exécutif envoie la facture au directeur aux fins d'approbation;
 - le directeur approuve le paiement de la facture;
 - la facture approuvée est renvoyée au bureau directeur exécutif;
 - la facture approuvée est renvoyée au Programme centralisé de formation linguistique (PCFL);
 - le PCFL achemine la facture approuvée à l'unité des finances du Secrétariat aux fins du paiement.

15. À la fin de chaque session, le PCFL envoie un formulaire de rétroaction à chaque participant.

- Les participants documentent les problèmes importants, et la DRH les portera à l'attention du CLIC

Annexe B : Modèle logique du Programme centralisé de formation linguistique

Modèle logique du Programme centralisé de formation linguistique



▼ Version textuelle

La figure en annexe A illustre le modèle logique utilisé pour le Programme centralisé de formation linguistique.

Voici les principales composantes du Programme centralisé de formation linguistique :

- intrants;
- activités;
- extrants;
- résultats immédiats;
- résultats intermédiaires;
- résultats à long terme.

Voici les intrants du programme :

- ressources;
- temps;
- argent;
- partenaires;
- outils de recherche;
- programme.

Voici les activités du programme :

- Offrir des évaluations de langue seconde et de la formation en langue seconde aux employés du SCT nommés à des postes à dotation non impérative;
- Communiquer avec les employés sur la formation linguistique en langue seconde pour le perfectionnement de carrière et le maintien des acquis;
- L'Unité des services linguistiques élabore et fournit des outils;
- administration et surveillance du programme

Voici les extrants du programme :

- recommandations de formation des employés;
- annonces dans SCT En bref;
- outils : cours de phonétique, foire aux questions, Programme de jumelage
- autorisations de tâches, factures payées, rapports budgétaires, rapports de surveillance, Plan d'action de l'École

Voici les résultats immédiats du programme :

- les employés reçoivent la formation nécessaire, conformément au Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique;
- les employés ont accès en temps opportun à la formation en langue seconde et aux divers services linguistiques;

- prestation efficace de la formation en langue seconde.

Voici les résultats intermédiaires du programme :

- les employés satisfont au profil linguistique des postes;
- les employés améliorent et maintiennent leurs compétences en langue seconde;
- la rentabilité est atteinte et maintenue.

Le résultat à long terme du programme est de permettre aux collègues de travailler dans la langue de leur choix

Annexe C : Définitions

Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique

Visé à maintenir un juste équilibre afin de : veiller à ce que les personnes nommées à des postes bilingues possèdent le profil linguistique en matière de langues officielles et favoriser l'accès des Canadiens et des Canadiennes unilingues aux postes bilingues de la fonction publique fédérale. Pour obtenir plus de renseignements, visitez le [site Web de la Commission de la fonction publique du Canada](#).

Formation linguistique à temps plein

Un programme qui se déroule 35 heures par semaine.

Désignations non impératives

Une désignation non impérative permet de combler un poste par un candidat qui s'engage à suivre une formation linguistique en vue de répondre aux exigences dans une période de deux ans.

Formation à temps partiel

Un programme qui se déroule le jour ou le soir pendant 3 à 6 heures par semaine.

Ateliers de préparation aux évaluations de langue seconde

Ateliers d'une semaine pour chaque capacité linguistique qui fournissent aux employés 35 heures de préparation aux évaluations de langue seconde..

Séances de maintien de la langue seconde

Séances hebdomadaires d'une ou deux heures par semaine pour les employés qui ont déjà obtenu le niveau B ou le niveau C dans les tests d'évaluation de langue seconde et qui souhaitent maintenir leurs compétences acquises.

Formation en langue seconde quasi à temps plein

Un programme qui s'exécute 15 heures par semaine.

Autorisations de tâches

Un contrat comportant des autorisations de tâches est une méthode d'approvisionnement de services selon lequel l'ensemble ou une partie des travaux sont réalisés selon la demande, conformément à des conditions préétablies et à un processus administratif englobant des autorisations de tâches. Consultez [Contrats comportant des autorisations de tâches](#) sous « Contrats » dans le Guide des approvisionnements, chapitre 3.

Annexe D : Réponse et plan d'action de la direction

La Division des ressources humaines (DRH) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) a examiné l'évaluation et a formulé les commentaires suivants sur les recommandations du rapport.

Recommandations	Mesure proposée	Mesure proposée	Échéance pour l'achèvement	Bureau de première responsabilité
Recommandation 1 Que le Secrétariat continue d'offrir le Programme centralisé de formation linguistique (PCFL) dans le cadre d'un modèle centralisé.	La DRH est d'accord avec la recommandation. La DRH continuera de proposer de la formation linguistique au moyen d'un modèle centralisé.	En cours	Continu	DRH
Recommandation 2 Que le PCFL renforce son accent sur le maintien de l'acquis linguistique, y compris la responsabilité des employés à cet égard, et qu'il	La DRH est d'accord avec la recommandation. La DRH fera des recherches et la promotion des pratiques exemplaires établies et émergentes afin d'aider les	Juin 2016	Continu	DRH

Recommandations	Mesure proposée	Mesure proposée	Échéance pour l'achèvement	Bureau de première responsabilité
<p>examine des moyens d'appuyer l'utilisation constante par les employés de leur seconde langue officielle.</p>	<p>employés à maintenir leurs acquis en langue seconde, notamment par l'utilisation d'affichettes de formation linguistique et de déjeuners-discussions avec animateur sur des sujets connexes au travail.</p> <p>La DRH collaborera avec Communications stratégiques et affaires ministérielles (CSAM) du SCT pour élaborer des produits de communication afin de mieux sensibiliser les employés à leurs responsabilités à l'égard du maintien de leurs acquis en langue seconde, ainsi qu'au rôle des gestionnaires de fournir un environnement de travail permettant aux employés de mettre en pratique leurs compétences en langue seconde au travail.</p>			

Recommandations	Mesure proposée	Mesure proposée	Échéance pour l'achèvement	Bureau de première responsabilité
<p>Recommandation 3</p> <p>Que la DRH travaille avec l'Unité des approvisionnements et acquisitions du Secteur des services ministériels du SCT afin d'établir un équilibre entre les critères de qualité et d'établissement des coûts utilisés pour évaluer les demandes de propositions du PCFL dans le but d'assurer un enseignement de meilleure qualité et d'optimiser l'apprentissage.</p>	<p>La DRH est d'accord avec la recommandation.</p> <p>La DRH est en train d'élaborer une demande de propositions, en collaboration avec l'Unité des approvisionnements et acquisitions du SCT et Services publics et Approvisionnement Canada. Les critères de notation permettront d'équilibrer l'évaluation des critères techniques et les coûts de programme en tenant compte des conditions qui concourent à un enseignement de qualité.</p>	<p>Octobre 2016</p>	<p>Septembre 2017</p>	<p>DRH</p>

Recommandations	Mesure proposée	Mesure proposée	Échéance pour l'achèvement	Bureau de première responsabilité
<p>Recommandation 4</p> <p>Qu'une exigence ministérielle soit établie pour définir les conditions dans lesquelles chaque secteur peut offrir une formation à temps plein ou à temps partiel afin d'assurer la conformité aux politiques et l'accès à la formation.</p>	<p>La DRH est d'accord avec la recommandation.</p> <p>La DRH consultera le Comité consultatif ministériel sur les langues officielles afin d'élaborer un outil pour aider les secteurs à déterminer les critères devant être utilisés en vue d'attribuer équitablement la formation linguistique au sein du secteur.</p> <p>La DRH collaborera avec CSAM pour élaborer une stratégie de communication afin d'accroître la sensibilisation aux rôles et aux responsabilités des intervenants en matière de formation linguistique.</p>	<p>Août 2017</p> <p>Juin 2017</p>	<p>Janvier 2018</p> <p>Septembre 2017</p>	<p>DRH</p>
<p>Recommandation 5</p> <p>Qu'un mécanisme ministériel (par exemple, un contrat de formation) soit élaboré pour les gestionnaires et les</p>	<p>La DRH est d'accord avec la recommandation.</p> <p>La DRH consultera le Comité consultatif ministériel sur les langues officielles afin de discuter de ce qui</p>	<p>Août 2017</p>	<p>Janvier 2018</p>	<p>DRH</p>

Recommandations	Mesure proposée	Mesure proposée	Échéance pour l'achèvement	Bureau de première responsabilité
<p>apprenants afin de mieux soutenir la formation à temps plein et à temps partiel qui permettrait :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. de respecter la durée recommandée des formations, dans la mesure du possible; 2. de limiter les examens superflus; 3. de s'assurer que les employeurs s'engagent à accorder du temps aux employés pour qu'ils puissent assister à leurs cours de formation; 4. de prendre l'engagement de soutenir les employés dans la mise en pratique de leurs compétences 	<p>peut être élaboré et mis en œuvre à l'intention des gestionnaires et des employés afin :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de respecter la durée recommandée de la formation linguistique, dans la mesure du possible; • d'effectuer des examens uniquement lorsque requis, conformément au plan de formation de l'apprenant; • de s'engager à respecter le plan de formation des employés; • de fournir un environnement de travail dans lequel les employés peuvent mettre en pratique les compétences qu'ils ont acquises (se reporter aux mesures afférentes à la recommandation 2). 			

Recommandations	Mesure proposée	Mesure proposée	Échéance pour l'achèvement	Bureau de première responsabilité
linguistiques au travail.				

Notes en bas de page

- 1 Selon une moyenne quinquennale de l'exercice financier 2009--2010 à l'exercice financier 2013-2014; consultez la [Demande de renseignements et l'ébauche de Stratégie d'approvisionnement éclairé en matière de services de formation linguistique](#) (Version PDF- 275 kb), page 2, 2015.
- 2 Plan des ressources humaines du Secrétariat pour 2014 à 2017
- 3 En mars 2016, 58 % des fonctionnaires avaient des résultats récents de la CFP, conformément aux exigences linguistiques de leur poste.
- 4 Consultez l'[annexe C](#) pour obtenir les définitions.
- 5 Plusieurs efficiences relatives à l'exécution du programme ont été notées dans le cadre de l'évaluation. Ces efficiences ont été communiquées au secteur des programmes en octobre 2016 lors de la présentation des constatations préliminaires.
- 6 Onze classifications du niveau d'entrée au niveau supérieur au sein de chaque classification.
- 7 SAFF de 2014
- 8 Modèle logique du PCFL (consultez l'[annexe B](#))
- 9 Dans le cas d'une nomination à un poste à dotation non impérative, l'employé dispose d'un délai de deux ans pour atteindre le niveau de langue seconde exigé de la CFP.

- 10 Classification : Gestion financière
- 11 En 2013, le programme de Formation des stagiaires CA a été intégré au Programme de recrutement et de perfectionnement des vérificateurs internes et des agents financiers.
- 12 Utilisé à la discrétion de la secrétaire, par exemple, à l'intention des cadres supérieurs ou de ceux ayant des troubles d'apprentissage.
- 13 15 heures par semaine
- 14 Cette conclusion a été présentée à la DRH lors d'une présentation des constatations préliminaires. L'inscription a depuis changé.
- 15 Seulement six employés ne faisant pas partie de la direction ont participé à la formation individualisée.
- 16 Au-delà des réunions bilingues : Comportements en leadership des gestionnaires, Commissariat aux langues officielles, mars 2011.
-

Date de modification :

2017-06-16