



LE

PROCHAIN NIVEAU

ENRACINER UNE CULTURE DE DUALITÉ LINGUISTIQUE INCLUSIVE EN
MILIEU DE TRAVAIL AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE

MESSAGE DES CO-PRÉSIDENTS

La fonction publique du Canada est une source de fierté et fait l'envie de nos partenaires internationaux. En 2017, le Canada s'est classé au premier rang selon un nouvel indice d'efficacité de la fonction publique internationale. En plus de ses qualités de professionnalisme, d'impartialité, d'intégrité et de diversité, notre fonction publique reflète aussi la dualité linguistique de notre pays et elle offre des services aux citoyennes et aux citoyens dans la langue officielle de leur choix.

Cette caractéristique unique a évolué avec le temps, et de nombreux progrès ont été réalisés depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur les langues officielles* en 1969. La portée des services bilingues a augmenté, les communautés minoritaires de langues officielles sont mieux appuyées, le bilinguisme est valorisé par la grande majorité des Canadiennes et des Canadiens, de plus en plus de parents choisissent que leurs enfants bénéficient d'une éducation bilingue, et la capacité de la fonction publique dans les deux langues officielles n'a cessé d'augmenter.

Et pourtant, tous les avantages de la dualité linguistique n'ont pas encore été réalisés. Par exemple :

- trop de fonctionnaires qui travaillent dans des régions bilingues ne se sentent pas à l'aise d'utiliser la langue officielle de leur choix dans leur milieu de travail;
- la capacité de certains gestionnaires n'est pas suffisante pour travailler dans la langue officielle de leurs employés;
- certains fonctionnaires ont du mal à satisfaire les exigences linguistiques de leur poste et à maintenir leur niveau;
- certains fonctionnaires perçoivent les langues officielles comme un obstacle à l'emploi et/ou à la promotion;
- parfois, on ne facilite pas l'utilisation des deux langues officielles lors des réunions;
- la fonction publique pourrait tirer davantage parti des nouvelles technologies pour soutenir l'apprentissage et l'utilisation des langues officielles; et
- les dirigeants ne donnent pas toujours l'exemple.

Le greffier du Conseil privé, en sa qualité de chef de la fonction publique, nous a demandé de nous pencher sur ces questions en consultant les fonctionnaires à l'échelle du Canada; en analysant les tendances, les résultats et les pratiques exemplaires; et en formulant des recommandations par la suite. La vision énoncée dans Objectif 2020 consiste à établir un effectif moderne, souple, dévoué et diversifié. Dans ce contexte, il est important d'examiner et de mettre à jour notre approche à l'égard des langues officielles pour veiller à ce qu'elle tienne compte de la réalité du quotidien des fonctionnaires et à ce qu'elle cadre avec la vision énoncée dans Objectif 2020 en ce qui concerne l'inclusion.

Le rapport fait état de quelques domaines où il y a place à amélioration, mais reflète aussi un fort consensus dans l'ensemble de la fonction publique : la dualité linguistique est une valeur fondamentale qu'il faut promouvoir.

Nous avons formulé des recommandations qui donneront lieu à d'importants changements dans notre approche à l'égard des langues officielles en milieu de travail, si celles-ci sont mises en œuvre de manière intégrale. Certaines pratiques actuelles doivent être remises en question car, selon un grand nombre de fonctionnaires consultés, elles ne répondent plus aux besoins d'une fonction publique moderne et dynamique. Nous savons que certaines recommandations seront difficiles à adopter ou à mettre en œuvre immédiatement. Nous savons que le changement devra se produire graduellement et qu'il doit s'appuyer sur une rétroaction continue des fonctionnaires. Nous savons également que les ministères doivent être en mesure de mettre en œuvre, au besoin, les mesures de souplesse à leur disposition afin d'atteindre d'autres objectifs importants, comme accroître la représentation des peuples autochtones et des personnes handicapées. Pour tirer pleinement profit de la dualité linguistique, miser sur l'esprit du renouvellement de la fonction publique, maintenir l'excellence et favoriser l'inclusion, il est important d'agir.

Nous tenons à remercier les centaines de fonctionnaires qui ont participé à nos consultations et qui nous ont généreusement fait part de leurs idées, de leurs pratiques exemplaires, de leurs espoirs et de leurs préoccupations. Nous tenons aussi à remercier nos équipes pour le leadership dont elles ont fait preuve dans le cadre du processus.

Patrick Borbey et Matthew Mendelsohn

INTRODUCTION

Le Canada possède une riche histoire de dualité linguistique. La dualité linguistique fait partie de nos valeurs fondamentales; elle enrichit notre culture et nos milieux de travail de multiples façons et elle symbolise notre engagement envers la diversité et l'inclusion. Notre dévouement envers la dualité linguistique est inscrit dans la Constitution canadienne et dans la législation, ce qui confère un statut égal au français et à l'anglais au sein des institutions fédérales, garantit les droits des citoyens d'avoir accès à des services fédéraux dans la langue officielle de leur choix et donne aux employés des institutions fédérales dans les régions bilingues le droit de travailler dans la langue de leur choix.

La fonction publique assume la responsabilité de mettre en œuvre les éléments essentiels de la loi et elle a fait de nombreux investissements afin de garantir que la dualité linguistique soit intégrée dans ses structures et ses pratiques. Ces investissements ont entraîné plusieurs résultats positifs. Au cours des 10 dernières années, nous avons connu une augmentation constante du nombre de postes bilingues et du nombre d'employés répondant aux exigences linguistiques de leur poste. Citons également que nous avons en place des structures de gouvernance et des processus de surveillance pour encourager les langues officielles au sein de la fonction publique, ainsi que pour évaluer les progrès accomplis et favoriser la sensibilisation envers cet enjeu.

L'intégration de la dualité linguistique dans la fonction publique par le biais de normes uniformes et de la gouvernance a établi de solides assises pour les langues officielles et elle se veut une étape cruciale vers la création d'une main-d'œuvre diversifiée et d'un milieu de travail inclusif.

La fonction publique fait actuellement l'objet d'un processus de renouvellement. L'initiative Objectif 2020 a été lancée en 2013 dans le but d'élaborer une vision d'une fonction publique de niveau mondial jouissant d'un effectif compétent, confiant et très performant qui engage les citoyens, favorise l'élément de rentabilité et fait appel à des technologies intelligentes. Un des éléments déterminants pour réaliser cette vision sera l'embauche d'une main-d'œuvre diversifiée qui est représentative de la population servie par la fonction publique.

Au mois d'avril 2017, un rapport sur la diversité dans le milieu de travail a révélé qu'il existait un lien positif entre la diversité, les revenus et la productivité, particulièrement dans les secteurs qui dépendent de la créativité et de l'innovation, de la communication, et des services juridiques et professionnels (Momani & Stirk, 2017). Il a également encouragé les organisations à aller au-delà des chiffres, puisque la diversité et la représentation ne suffisent pas à produire des résultats probants. Les organisations se doivent de créer des milieux de travail inclusifs et de permettre à tous les employés de participer, de contribuer et de réaliser leur potentiel. Cette recherche tenait compte de plusieurs éléments de la diversité, y compris le bilinguisme, et ses conclusions soulignaient l'importance d'une culture inclusive au titre de laquelle les langues française et anglaise doivent occuper une place à parts égales dans nos milieux de travail si nous voulons atteindre les objectifs de l'initiative Objectif 2020.

Le dernier examen exhaustif sur l'usage des langues officielles dans le lieu de travail de la fonction publique était mené par une table ronde de recherche-action sur les langues officielles en milieu de travail au Centre canadien de gestion (Le Centre canadien de gestion, 2003). Cet ouvrage proposait des recommandations visant à améliorer les capacités linguistiques des employés de la fonction publique et à créer une culture qui favorise l'usage des deux langues officielles.

Avec près de 15 ans écoulés depuis la publication de ce rapport et comme le Canada célèbre cette année le 150^e anniversaire de la Confédération, cela nous donne une occasion idéale de faire le point sur l'usage actuel des deux langues officielles en milieu de travail et d'évaluer la façon dont nous pouvons, en tant que fonction publique, progresser vers la prochaine étape afin de préserver l'esprit de la loi, renforcer notre dualité linguistique et favoriser l'usage des deux langues officielles de façons novatrices et significatives.

Le présent rapport est le fruit du travail d'un comité composé de représentants de Patrimoine canadien, du Bureau du Conseil privé, du Secrétariat du Conseil du Trésor, de la Commission de la fonction publique du Canada, de l'École de la fonction publique du Canada, de Services publics et Approvisionnement Canada, et de la présidente du Conseil du Réseau des champions des langues officielles. Il comprend des données fournies dans le cadre du plus récent Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (2014), dans les Rapports annuels sur les langues officielles, par le recensement, et suite à une série de consultations auxquelles participaient des fonctionnaires de tout le pays, et de tous les niveaux.

Ce rapport examine les principales préoccupations cernées dans le cadre de consultations et formule des recommandations qui peuvent façonner une fonction publique de demain qui inclut vraiment le français et l'anglais, et où tous les fonctionnaires se sentent habilités à utiliser la langue officielle de leur choix.

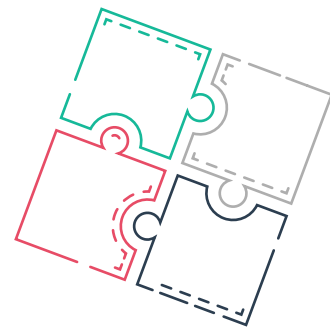


LANGUE DE TRAVAIL

La langue de travail de la fonction publique doit véritablement comprendre le français et l'anglais. Les fonctionnaires doivent se sentir habilités à utiliser la langue officielle de leur choix.

QUELS

RÉSULTATS

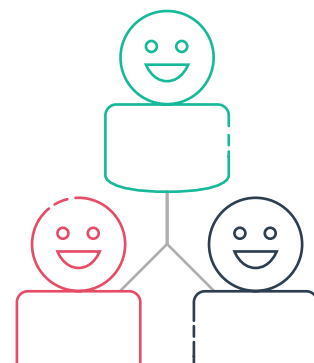


DIVERSITÉ

La fonction publique doit représenter les personnes qu'elle dessert. Le recrutement, le maintien en poste, la gestion du rendement et les stratégies de formation doivent être conçues de façon à appuyer la diversité et à inclure les deux langues officielles.

VOULONS-NOUS

OBTENIR?



INTENDANCE

Les ressources publiques fournies pour soutenir les langues officielles doivent être utilisées de façon efficace, efficiente et responsable. L'investissement dans la formation et les outils doit être axé sur les besoins à court et à long terme et sur les nouvelles technologies, et doit être utilisé de manière juste et accessible pour maximiser les résultats.

CONTEXTE

Avant d'aborder les défis concernant l'utilisation des langues officielles en milieu de travail, il serait utile de comprendre les droits et obligations établis par le cadre de politique actuel.

CADRE LÉGISLATIF

Les pierres angulaires du cadre des langues officielles du Canada sont la Constitution canadienne, la *Charte canadienne des droits et libertés* et la *Loi sur les langues officielles*. La *Loi sur les langues officielles* (la Loi), entrée en vigueur en 1969, fournit un statut égal au français et à l'anglais au sein du gouvernement du Canada, faisant d'elles les langues officielles du Canada. La loi a subi plusieurs transformations au fil du temps, étant abrogée et remplacée par une nouvelle *Loi sur les langues officielles* en 1988, et modifiée de nouveau en 2005.

La Loi vise principalement à garantir que les Canadiennes et les Canadiens aient accès aux services des institutions fédérales dans la langue officielle de leur choix. Elle stipule également les obligations des institutions fédérales à titre d'employeurs bilingues. Les fonctionnaires fédéraux ont le droit de travailler dans la langue officielle de leur choix dans les régions désignées bilingues. Cela comprend le droit d'être supervisé, d'écrire, de parler, d'être formé, et de recevoir des services personnels et centralisés dans la langue de leur choix.

La Loi confie également au Conseil du Trésor la responsabilité de la direction générale et de la coordination des politiques et des programmes du gouvernement du Canada relativement à la langue de travail et la participation équitable des Canadiennes et des Canadiens d'expression française et d'expression anglaise dans les institutions fédérales.

POLITIQUE HABILITANTE

Le cadre de politique en matière de langues officielles dans la fonction publique comprend un ensemble de politiques et de directives pour guider les institutions fédérales sur la façon de respecter la Loi et de l'appliquer. Les politiques visent les secteurs externes et internes. Elles établissent des attentes visant l'usage des langues officielles dans la prestation des services au public. Elles définissent en outre les attentes de la fonction publique en tant qu'employeur bilingue afin de garantir ce qui suit :

- les employés peuvent utiliser la langue officielle de leur choix, et le milieu de travail favorise l'usage des deux langues officielles;
- les Canadiennes et les Canadiens d'expression française et d'expression anglaise ont des chances égales d'emploi et d'avancement au sein des institutions; et
- des structures de gouvernance, des mécanismes et des ressources appropriés sont en place pour assurer une gestion cohérente des obligations de l'institution en matière de langues officielles.

De façon plus détaillée, cela inclut des directives sur tous les aspects de l'environnement de travail, y compris le leadership, les communications avec les employés, les instruments de travail, la supervision, l'accès à la formation linguistique, la prime au bilinguisme, l'établissement d'exigences linguistiques pour un poste donné, les normes de qualification linguistique, etc.

1960 à 1962

Commission royale

(*Commission Glassco*)

soulève la question du bilinguisme dans la fonction publique

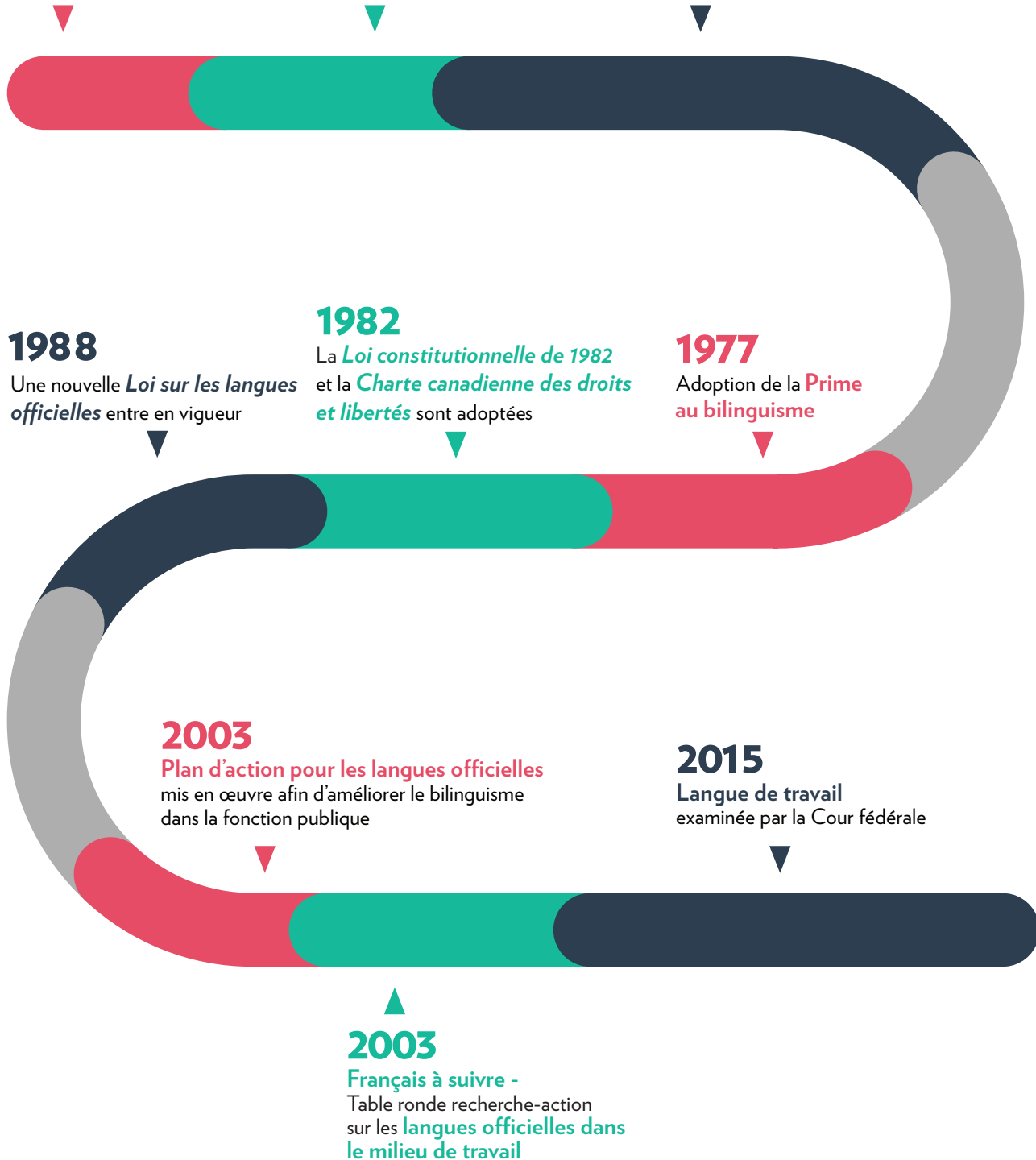
1963

Commission royale

sur le bilinguisme et le biculturalisme

1969

En réponse à la Commission royale, adoption de la ***Loi sur les langues officielles***



LA LANGUE DES AFFAIRES

Comme toutes les communautés, la fonction publique a son propre jargon d'entreprise. Il est important, lorsque nous discutons des enjeux, que tous saisissent bien la définition des termes essentiels :

RÉGION DÉSIGNÉE BILINGUE :

Aux termes de la *Loi sur les langues officielles*, cela s'entend des régions du Canada où les institutions fédérales doivent, conformément à la politique, garantir que leurs milieux de travail soient propices à l'usage des deux langues officielles.

POSTE BILINGUE :

Un poste qui exige l'usage des deux langues pour l'exécution des fonctions du poste.

PRIME AU BILINGUISME :

Une prime monétaire fournie au personnel ne faisant pas partie du groupe de la direction qui occupe un poste bilingue, si les employés satisfont aux exigences linguistiques de leur poste. Il s'agit d'un paiement annuel de 800 \$. Les critères d'admissibilité et les conditions sont énoncés dans une directive du Conseil national mixte.

NORMES DE QUALIFICATION LINGUISTIQUE :

Les normes de qualification linguistique s'appliquent à tous les postes qui exigent l'usage du français et de l'anglais. Elles définissent le niveau de compétence pour la compréhension écrite, l'expression écrite et l'expression orale dans la seconde langue officielle. Il existe trois niveaux de compétence dans les trois domaines distincts des normes de qualification linguistique : A (moins élevé), B et C (plus élevés).

PROFIL LINGUISTIQUE :

S'entend du niveau de compétence requis pour un poste bilingue fondé sur les fonctions et responsabilités du poste. Le profil pour les postes de prestation de service au public ou aux employés est BBB ou un niveau supérieur. Le profil pour les postes qui exigent un niveau de compétence supérieur est normalement CBC.

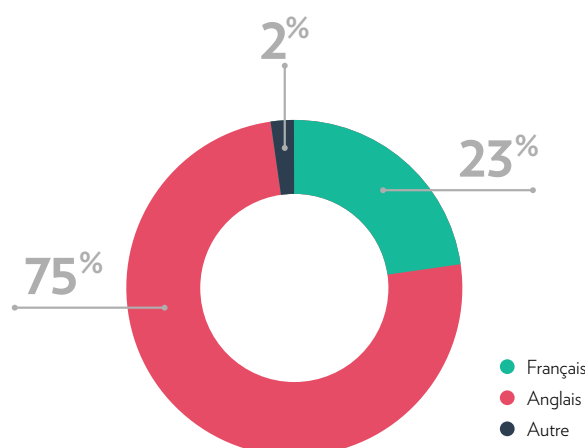
ÉTAT ACTUEL DU BILINGUISME : BULLETIN DE RENDEMENT

La compréhension des données concernant l'état actuel du bilinguisme est essentielle si nous voulons faire le point sur l'efficacité de notre fonction publique à cet égard. Le contexte et la culture liés au bilinguisme ont évolué au Canada au cours des 50 dernières années. Ces statistiques importantes aident à cerner les domaines où nous avons fait des progrès, et ceux qui restent à améliorer.

L'anglais est la langue prédominante parlée au Canada. **75 %** de la population indiquent l'anglais comme leur première langue officielle, et **23 %** ont le français comme leur première langue officielle.

PREMIÈRE LANGUE OFFICIELLE – CANADA

PREMIÈRE LANGUE OFFICIELLE,
POPULATION CANADIENNE (2016)

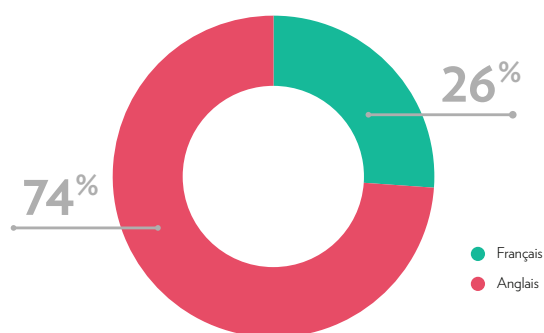


SOURCE : RECENSEMENT, 2016

REPRÉSENTATION DU FRANÇAIS ET DE L'ANGLAIS DANS LA FONCTION PUBLIQUE

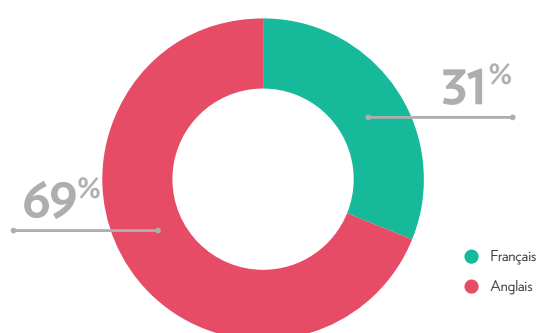
Les données pour la fonction publique reflètent celles de la population générale avec **74 %** des fonctionnaires indiquant l'anglais comme leur première langue officielle et **26 %** indiquant le français comme leur première langue officielle. Dans les postes de direction, la proportion des employés francophones est plus élevée; **31 %** des employés occupant des postes de direction ont indiqué le français comme leur première langue officielle.

PREMIÈRE LANGUE OFFICIELLE,
FONCTION PUBLIQUE (2015–2016)



SOURCE: RAPPORT ANNUEL SUR
LES LANGUES OFFICIELLES, 2015–2016

PREMIÈRE LANGUE OFFICIELLE,
CADRES DE LA FONCTION PUBLIQUE (2015–2016)



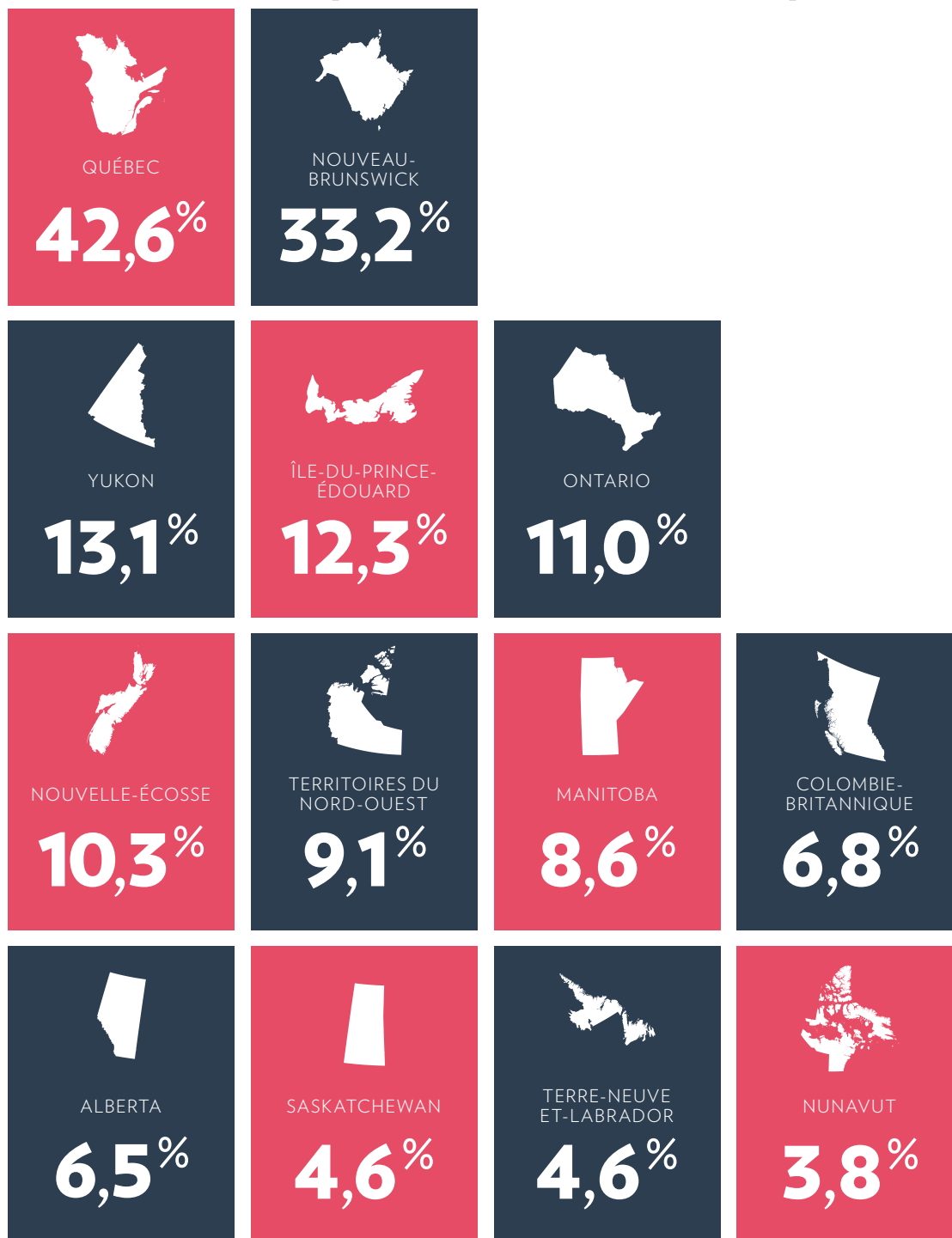
SOURCE: RAPPORT ANNUEL SUR
LES LANGUES OFFICIELLES, 2015–2016

LE BILINGUISME AU CANADA (POPULATION GÉNÉRALE)

TAUX DE BILINGUISME AU CANADA

Le taux de bilinguisme anglais-français au Canada est d'environ **17,9 %** et est demeuré relativement stable depuis 2001.

À l'échelle provinciale, le taux de bilinguisme varie considérablement à travers le pays; le Québec et le Nouveau-Brunswick affichent les taux les plus élevés, soit de **42,6 %** et de **33,2 %** respectivement.



SOURCE : RECENSEMENT, 2016

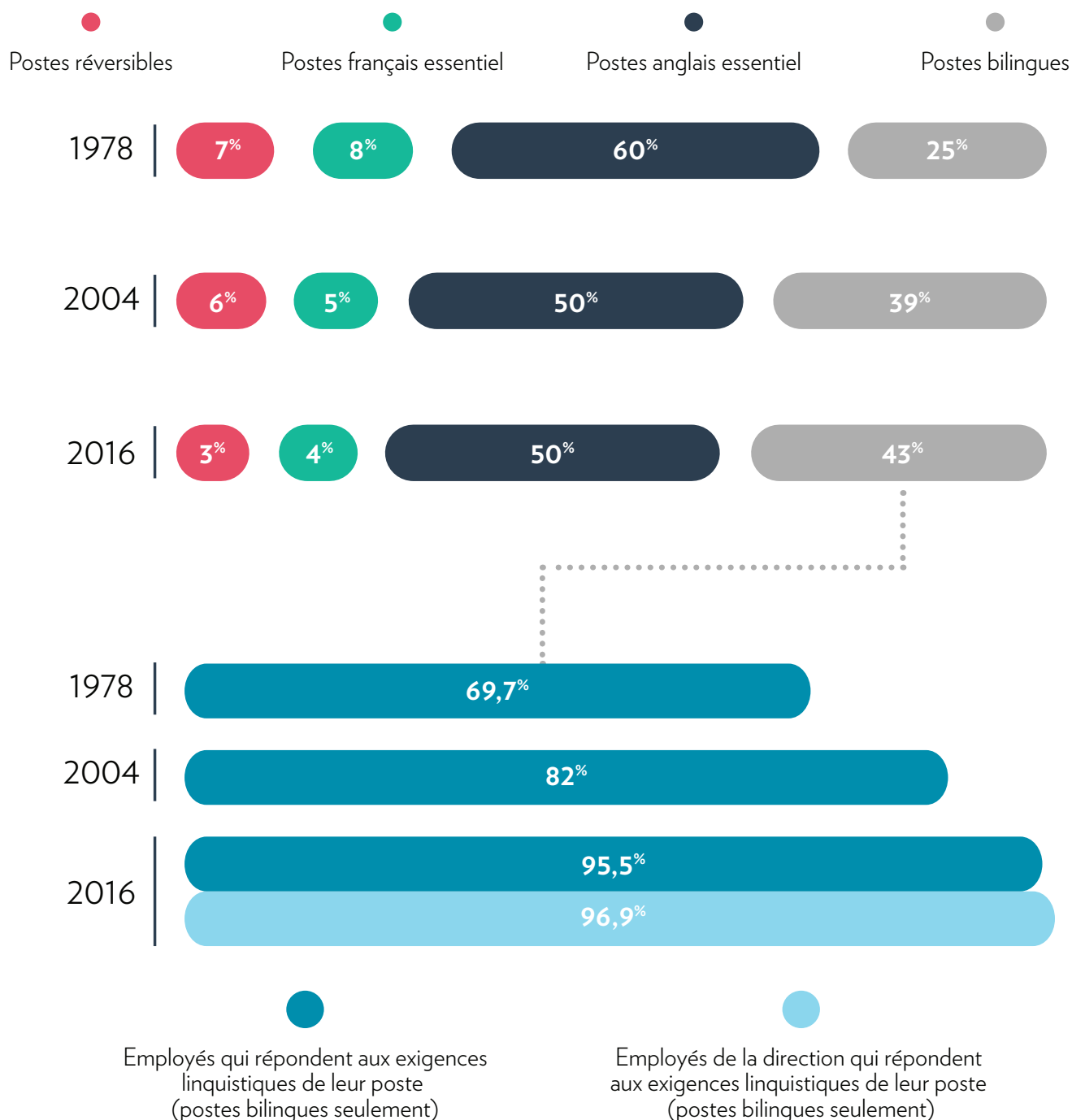
TAUX D'APPRENTISSAGE DE LA LANGUE SECONDE

Environ **8,3 %** des élèves des niveaux primaire et secondaire sont inscrits à des programmes d'immersion en français (Elementary–Secondary Education Survey for Canada (2014-15), 2016). Environ **41,3%** des élèves apprennent le français langue seconde dans le cadre de leur programme d'études régulier.

CAPACITÉ

La capacité linguistique de la fonction publique est à la hausse : le nombre de postes bilingues a doublé au cours des 40 dernières années et représente à l'heure actuelle **43 %** de tous les postes fédéraux. Le taux de conformité s'accroît également : en 2016, **96 %** de tous les employés ont satisfait aux exigences linguistiques de leur poste et **97 %** des employés des postes de direction ont satisfait aux exigences linguistiques de leur poste.

EXIGENCES LINGUISTIQUES DES POSTES DANS LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE



SOURCE: RAPPORTS ANNUELS SUR LES LANGUES OFFICIELLES

GOUVERNANCE ET LEADERSHIP

Les ministères et organismes s'affairent en ce moment à établir les structures de gouvernance pour la gestion des exigences des langues officielles. D'après les résultats des Rapports annuels sur les langues officielles (RALO)¹ :

67%

des institutions fédérales ont un Plan d'action pour les langues officielles, ou utilisent un autre outil de planification afin de s'assurer que leurs obligations linguistiques sont satisfaites (RALO, 2014-15);

71%

des institutions fédérales qui ont négocié des ententes de rendement² ont inclus des objectifs de rendement pour l'application de la *Loi sur les langues officielles* (RALO, 2015-16); et

89%

ont des champions ou des co-champions qui se réunissent régulièrement pour discuter des langues officielles et périodiquement avec le Réseau des champions des langues officielles (RALO, 2015-16).

37 sur 38

GRANDES INSTITUTIONS ET INSTITUTIONS CLÉS³

ont aussi un comité des langues officielles ou un réseau dont les membres se réunissent régulièrement pour discuter des questions concernant l'usage des langues officielles.

¹Les Rapports annuels sur les langues officielles tiennent compte des réponses des institutions données dans le cadre du Bilan sur les langues officielles. Au total, 200 institutions fédérales sont assujetties aux exigences de la *Loi sur les langues officielles*. Ce ne sont pas toutes les institutions qui doivent répondre à chaque période du bilan. En 2014-15, 67 institutions ont présenté des réponses. En 2015-16, 86 institutions fédérales ont présenté des réponses.

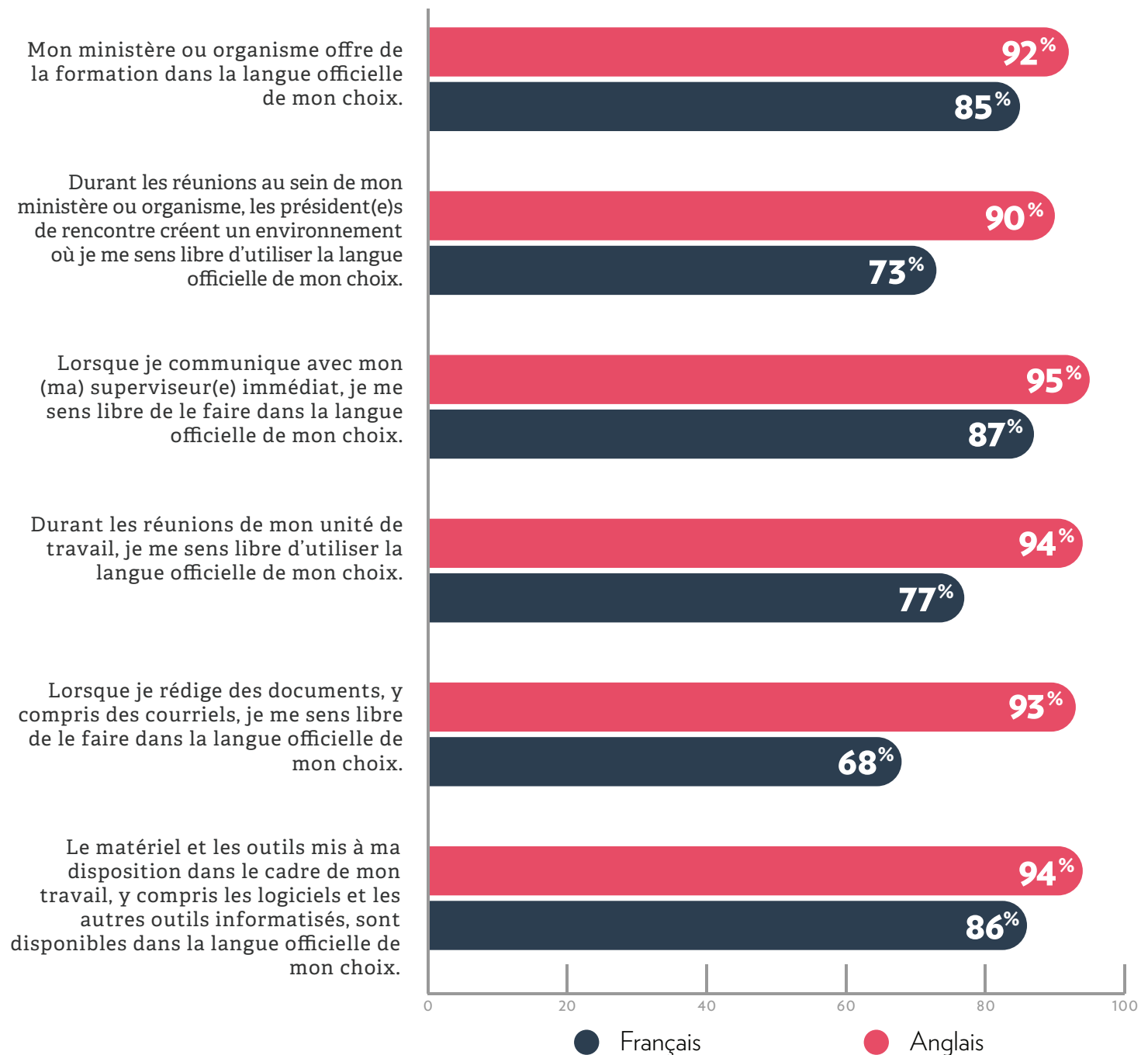
²En ce qui a trait au Rapport annuel sur les langues officielles de 2015-2016, cinq des institutions n'ont pas répondu à cette question soit parce qu'elles ne préparent pas d'ententes de gestion du rendement, ou, en raison de la taille de leur institution, elles n'étaient pas tenues de répondre à cette question.

³La différence entre les petites et les grandes institutions ou les institutions clés est fondée sur leur taille et leur mandat en ce qui concerne les langues officielles. Voir l'annexe A du Rapport annuel sur les langues officielles 2015-2016 pour obtenir la liste des institutions importantes et clés.

POINTS DE VUE DES EMPLOYÉS

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2014 donne un aperçu de la façon dont les employés perçoivent le niveau et la qualité du bilinguisme dans leurs milieux de travail respectifs. Il suggère que les employés ne se sentent pas toujours libres d'utiliser la langue officielle de leur choix.

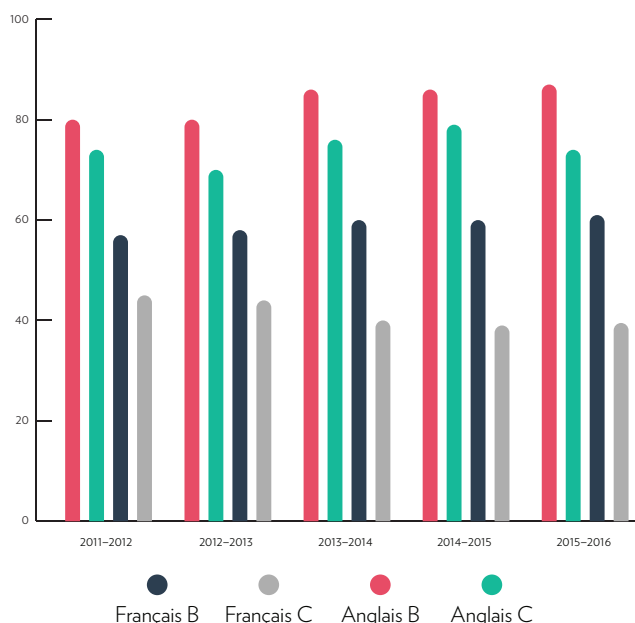
Dans l'ensemble, les résultats liés aux questions relatives à l'utilisation des langues officielles ont été les moins positifs dans le cas des employés dont la première langue officielle est le français et qui travaillent dans la région de la capitale nationale ou dans d'autres régions bilingues de l'Ontario, ainsi que pour les employés dont la première langue officielle est l'anglais et qui travaillent dans les régions bilingues du Québec.



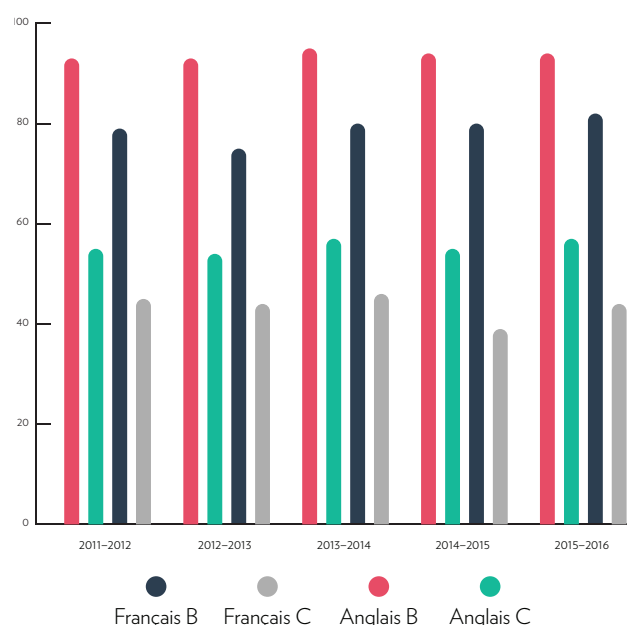
SOURCE: SONDAGE AUPRÈS DES FONCTIONNAIRES FÉDÉRAUX, 2014

TAUX DE RÉUSSITE DE L'ÉVALUATION DE LANGUE SECONDE (ELS)

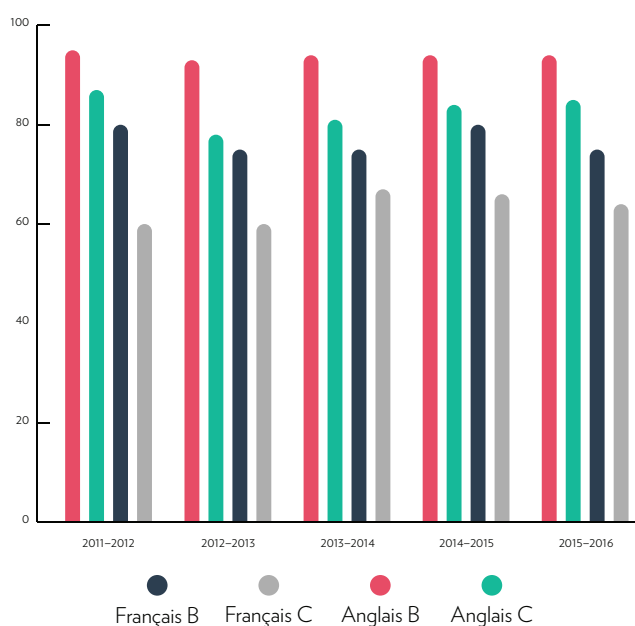
ÉVALUATION DE LANGUE SECONDE,
EXPRESSION ÉCRITE



ÉVALUATION DE LANGUE SECONDE,
EXPRESSION ORALE



ÉVALUATION DE LANGUE SECONDE,
COMPRÉHENSION DE LECTURE



LE TAUX DE RÉUSSITE POUR LES TROIS COMPÉTENCES ELS (EXPRESSION ÉCRITE, COMPRÉHENSION DE LECTURE ET EXPRESSION ORALE) EST PLUS ÉLEVÉ POUR LES TESTS D'ANGLAIS QUE POUR LES TESTS DE FRANÇAIS, ET CE, POUR LES DEUX NIVEAUX DE COMPÉTENCE (NIVEAUX B ET C).

LES TESTS D'EXPRESSION ÉCRITE ET ORALE EN FRANÇAIS DE NIVEAU C ENREGISTRENT LES NIVEAUX LES MOINS ÉLEVÉS; SEULEMENT 35 À 45 % DES EMPLOYÉS RÉUSSISSENT LE TEST.



QU'EST-CE QUI MANQUE ?

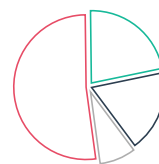
Il est difficile de dresser un tableau complet de l'état de nos deux langues officielles dans la fonction publique puisqu'il existe de nombreux domaines comportant des données limitées pour fin d'évaluation.

Le Canada est un pays diversifié et ce ne sont pas tous les étudiants qui ont accès à l'enseignement bilingue. Il est important que nous continuions à représenter cette diversité par le biais de notre recrutement et de nos processus d'embauche, et que nous accueillions, au sein de la fonction publique, des gens ayant divers antécédents linguistiques. Cela signifie que les cours de langue feront toujours partie intégrante de la culture organisationnelle et qu'ils sont un outil important pour préparer la prochaine génération de dirigeants et pour améliorer l'usage des deux langues officielles en milieu de travail.

Il existe à l'heure actuelle très peu de données associées aux coûts et à l'efficacité de la formation linguistique ou à l'investissement dans les outils pour soutenir le bilinguisme en milieu de travail. Voici des données qu'il serait intéressant d'analyser :

- coûts moyens de la formation linguistique;
- durée moyenne de la formation linguistique; et
- coût moyen pour les congés liés à la formation linguistique (p. ex., perte de productivité, coût de remplacement du personnel).

Enfin, la plupart des données actuelles relatives à l'usage des langues officielles sont axées sur les mesures liées à la diversité et la représentation. Ces chiffres sont importants et ils continueront d'être des points de référence déterminants pour l'avenir. Il nous faut également examiner les indicateurs clés qui mettent l'accent sur l'inclusion dans le milieu de travail en ce qui a trait à l'usage des langues officielles.



AU-DELÀ DES CHIFFRES

Au cours d'une période de 6 mois, l'équipe du projet a consulté des fonctionnaires à l'égard de leurs expériences liées à l'usage des langues officielles en milieu de travail.

PRÉSENTATION	NOMBRE DE PARTICIPANTS
CONSULTATION GCConnex :	EN LIGNE - 50
CONSULTATION EN LIGNE COMPRENANT DES QUESTIONS PRÉCISES	PAR COURRIEL - 300
ATELIER D'EXTERNALISATION OUVERTE	25
ENTREVUES INDIVIDUELLES (SOUS-MINISTRES)	20
SONDAGE AUPRÈS DES MINISTÈRES (ADMINISTRATEURS GÉNÉRAUX)	45
DISCUSSION INFORMELLE À L'ÉCOLE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA	440
DISCUSSION AVEC DES COMMUNAUTÉS CLÉS	600+

Nous voulions en savoir davantage sur les expériences, les obstacles et les pratiques exemplaires, ainsi que solliciter leurs idées. Nous avons interrogé les ministères et avons mené des entretiens avec des sous-ministres. Le Centre d'innovation a mené une consultation en ligne par l'intermédiaire de GCConnex et a rassemblé les personnes pour un atelier d'externalisation ouverte d'une journée.

Nous avons également mené une vaste sensibilisation auprès des principales communautés de la fonction publique, y compris les champions des langues officielles, tous les conseils fédéraux régionaux, le comité des champions et des présidents pour les minorités visibles, le cercle des champions et des présidents pour les peuples autochtones et les personnes handicapées, le Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux, et la Communauté nationale des gestionnaires.

Tout au long de ce processus, nous avons entendu des centaines de fonctionnaires partout au pays, à tous les niveaux. Surtout, la réponse aux consultations était positive, respectueuse et innovante. (Roy, 2016).

Les fonctionnaires travaillant dans les régions bilingues ont décrit de nombreuses expériences positives. Ils ont fait l'expérience d'une solide direction de la part des gestionnaires qui favorisent activement le bilinguisme et partagent leurs propres points de vue sur le bilinguisme.

DE PETITS PAS MENANT À DE GRANDS CHANGEMENTS : MEILLEURES PRATIQUES EN LANGUES OFFICIELLES

Le bilinguisme en milieu de travail est un problème complexe qui a des racines au-delà de la fonction publique. Tout au long des consultations, nous nous sommes inspirés des nombreux projets en cours et des pratiques en place au niveau ministériel qui améliorent l'utilisation des deux langues officielles dans les activités quotidiennes. Ces efforts individuels, visant à mettre en place de nouvelles idées, contribuent à une culture d'expérimentation et d'innovation et peuvent assurer un parcours vers les étapes progressives qui mèneront à de grands changements. Nous voulions souligner certains de ces efforts et mettre en évidence le potentiel qu'ils offrent.

ACCROÎTRE LA SENSIBILISATION

Séances d'information : Accroître la sensibilisation en organisant des tables rondes pour familiariser le personnel avec les obligations en matière de langues officielles.

Guichet unique pour les langues officielles : Création d'un portail de guichet unique pour les langues officielles sur les intranets ministériels afin de centraliser les ressources et d'accroître la sensibilisation. Il offre des outils pratiques pour utiliser les deux langues en lieu de travail (p. ex., messages téléphoniques et tenue de réunions).

Intégrer les deux langues dans les tâches quotidiennes : Parfois, une légère incitation suffit pour éliminer les peurs ou les frustrations du personnel.

Les ministères adoptent des façons créatives d'inclure les deux langues dans leurs tâches quotidiennes en :

- alternant la langue pour des réunions régulières; et
- parrainant des journées régulières de langue seconde, p. ex., le « mercredi en français ».

INVESTIR DANS L'APPRENTISSAGE

Il existe de nombreuses stratégies pour améliorer l'accès à la formation linguistique.

Formation sur place : Certains ministères ont engagé un enseignant en langues à temps plein ou à temps partiel pour aider le personnel à progresser et à pratiquer leur deuxième langue.

Apprentissage pratique : D'autres explorent des programmes d'apprentissage par l'expérience, tels que des programmes qui jumellent des employés anglophones et francophones et des programmes de placement qui placent les employés dans d'autres organisations pour améliorer leurs compétences linguistiques.

FOURNIR LES OUTILS ADÉQUATS

L'accès aux outils d'apprentissage et de traduction des langues facilite l'utilisation quotidienne des deux langues officielles pour produire et comprendre les documents.

Le Bureau de la traduction et le Conseil national de recherches du Canada ont développé l'Outil de compréhension linguistique, un outil de traduction qui permet de traduire rapidement des textes courts et d'aider à la compréhension de la langue seconde.

L'Agence canadienne d'inspection des aliments a créé une norme de traduction pour les documents scientifiques.

DONNER LE TON

Utilisation d'un langage inclusif : La langue est un outil puissant. La campagne Oser! est un excellent exemple d'utilisation de termes audacieux pour lancer un dialogue ouvert sur les langues officielles.

La haute direction « agit » : Le personnel est plus à l'aise d'utiliser les deux langues officielles lorsque la haute direction donne l'exemple. Au cours des consultations, nous avons entendu parler de nombreux dirigeants qui inspirent leur personnel.

Favoriser la tolérance : Il peut parfois être embarrassant de parler une deuxième langue. Les ministères mettent en œuvre différentes façons d'encourager les employés à essayer et d'encourager la tolérance en retour. Le logo « Apprenti – J'écris dans ma langue seconde » en est un excellent exemple.

Les ministères utilisent également des outils simples pour rappeler au personnel que nous travaillons dans un environnement bilingue et pour donner au personnel la possibilité de mettre en évidence leurs préférences linguistiques. En voici quelques exemples :

- Configurer l'annuaire téléphonique interne de façon à ce que les employés puissent indiquer la langue de communication qu'ils préfèrent; et
- Créer des affiches indiquant que les réunions sont bilingues ou pour mettre en évidence leurs préférences linguistiques.



PRINCIPALES PRÉOCCUPATIONS

Nous avons apprécié l'honnêteté et le niveau d'engagement que les employés ont démontré lors des consultations. Ce ne sont pas tous les employés qui ont une expérience positive relativement à l'utilisation des langues officielles dans le milieu de travail. Il est important d'écouter et de comprendre ces préoccupations si nous voulons continuer à tirer parti des progrès réalisés au cours des 20 dernières années.

LA « LANGUE DE TRAVAIL » DANS LA FONCTION PUBLIQUE EST L'ANGLAIS

L'anglais est la langue dominante pour la plupart des activités quotidiennes, et les employés francophones ne ressentent pas toujours qu'ils peuvent travailler dans la langue de leur choix.

- la plupart des documents écrits sont préparés en anglais et la plupart des réunions se déroulent en anglais, en particulier pour les principaux sujets de discussion; et
- des essais symboliques sont effectués pour introduire le français dans les réunions, généralement au début ou à la fin d'une discussion, mais cela n'est généralement pas maintenu tout au long de la réunion.

Nous avons également entendu dire que pour être compris sur des questions importantes, les employés francophones estiment qu'ils doivent parler en anglais. Cela diminue notre capacité à écrire de bons documents d'information en français et crée un environnement où il est difficile pour le personnel de maintenir ses compétences bilingues en raison d'un manque d'expérience continue et soutenue de l'utilisation des deux langues officielles.

LES NORMES DE QUALIFICATION LINGUISTIQUE NE SIGNIFIENT PAS NÉCESSAIREMENT QUE LES EMPLOYÉS PEUVENT FONCTIONNER DANS LEUR TRAVAIL DANS LES DEUX LANGUES OFFICIELLES

Les normes de qualification pour établir les exigences linguistiques d'un poste sont définies par la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor. Elles tiennent compte du niveau du poste (de direction ou non) et des fonctions et tâches du poste. En vertu de la politique actuelle, tous les postes de direction au niveau du sous-ministre adjoint (SMA) ou à un niveau équivalent et la plupart des postes de direction dans les régions bilingues sont désignés comme étant des postes bilingues, et ils nécessitent un niveau supérieur de compétence dans la deuxième langue officielle. De même, les postes d'employés ne faisant pas partie de la direction sont désignés comme étant des postes bilingues si les fonctions et les tâches connexes requièrent l'utilisation du français et de l'anglais.

Compte tenu de ces exigences, le personnel devrait raisonnablement s'attendre à ce que les superviseurs et l'équipe de direction possèdent un haut niveau de compétence dans les deux langues officielles. Les commentaires que nous avons reçus lors des consultations indiquent que cette attente est souvent respectée, mais qu'elle ne l'est pas toujours.

On a l'impression que les normes de qualification linguistique ne sont pas suffisamment rigoureuses ou ne sont pas bien conçues pour mesurer la capacité fonctionnelle d'un employé à utiliser les deux langues officielles. Cela a créé une culture où les employés participent à la formation linguistique pour réussir un examen, mais où ils n'ont pas intégré l'utilisation des deux langues officielles dans les activités quotidiennes, ce qui nuit à une réelle inclusion.

Nous avons également entendu des préoccupations soulignant que le profil linguistique d'un poste n'est pas toujours conforme aux besoins du poste. Cela a créé une impression parmi de nombreux employés que les exigences linguistiques sont parfois établies pour atteindre des objectifs superficiels pour se conformer au cadre de la politique.

LES EXIGENCES DE BILINGUISME SONT PERÇUES COMME UN OBSTACLE À LA PROGRESSION DE CARRIÈRE.

Durant nos consultations, aucun thème n'a suscité autant d'interventions que celui de la formation linguistique. La formation linguistique est une ressource limitée. Il n'existe pas non plus de politique pan-gouvernementale qui définit qui reçoit l'accès à la formation linguistique, la quantité ou le format. Ces décisions sont déléguées aux administrateurs généraux et sont mises en œuvre différemment dans l'ensemble de la fonction publique pour satisfaire aux besoins de chaque organisation.

En pratique, l'accès à une formation linguistique intensive est souvent attribué par le biais de processus de gestion du talent ou du rendement et certains membres du personnel peuvent ne jamais avoir accès à une formation linguistique en personne. Certains fonctionnaires, principalement des employés qui n'ont pas appris le français avant d'entrer sur le marché du travail, se sont dits préoccupés par le fait qu'il est difficile d'acquérir les compétences linguistiques nécessaires pour progresser dans leur carrière et que ceci pourrait limiter l'accès aux postes bilingues aux personnes qui sont entrées dans la fonction publique en étant déjà bilingues.

Il y a aussi des employés qui font face à des obstacles à l'apprentissage d'une autre langue. Cela a créé une tension entre les objectifs de la *Loi sur les langues officielles* et l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les handicaps.

LE GOUVERNEMENT DU CANADA N'INVESTIT PAS CONSTAMMENT OU SUFFISAMMENT DANS LES OUTILS OU N'ASSURE PAS L'ACCÈS AUX OUTILS POUR PERMETTRE UN ENVIRONNEMENT BILINGUE.

Les outils mis à la disposition du personnel pour soutenir un milieu de travail bilingue sont limités. Les documents sont généralement rédigés dans une langue et envoyés en dehors du ministère au secteur privé ou au Bureau de la traduction pour être traduit. C'est coûteux et lent, et les résultats sont souvent critiqués d'être incohérents ou de mauvaise qualité. L'interprétation simultanée pour les réunions est également difficile à obtenir et se limite généralement aux réunions importantes avec des joueurs externes ou aux fonctions parlementaires.

Certains employés utilisent des ressources en ligne telles que Google Translate et Babelfish pour traduire des documents écrits, comme la correspondance ou le matériel d'information. Bien que ces outils soient relativement efficaces pour les interactions quotidiennes et la compréhension, la qualité de la traduction n'est pas suffisante à des fins officielles et les outils ne reflètent pas toujours la terminologie utilisée dans la fonction publique. Généralement, leur utilisation est aussi déconseillée pour des raisons de sécurité.

La fonction publique ne stimule pas l'innovation pour permettre un milieu de travail bilingue : nous n'utilisons pas ou n'explorons pas de manière régulière les nouvelles technologies qui pourraient faciliter la traduction simultanée « sur le terrain » et mettre à la disposition des employés des outils pour leur permettre de poursuivre leur apprentissage et d'interagir dans les deux langues avec leurs collègues dans le cadre de leurs tâches quotidiennes.

LA FONCTION PUBLIQUE NE RÉCOMPENSE PAS L'EXCELLENCE ET LE LEADERSHIP EN MATIÈRE DE LANGUES OFFICIELLES.

Le cadre de rendement pour les langues officielles est très binaire. Les employés sont tenus de démontrer par le biais de tests qu'ils répondent aux exigences linguistiques de leur poste. Les résultats des examens sont valides pendant 5 ans. En général, ils ne sont pas réadministrés à moins qu'un individu change de poste.

La prime au bilinguisme, qui a été initialement introduite en 1977 pour récompenser les compétences et les efforts des employés occupant des postes bilingues, est complètement détachée de l'utilisation des langues officielles. La prime au bilinguisme est accordée aux employés ne faisant pas partie de la direction qui satisfont aux exigences linguistiques associées à leur poste, peu importe qu'ils utilisent ou non les deux langues officielles dans le cadre de leurs fonctions.

Cela a consolidé la culture « passer le test », où le rendement n'est pas lié à l'utilisation réelle des langues officielles, aux efforts visant à conserver les compétences linguistiques acquises ou aux valeurs d'excellence, d'inclusion et de respect. Ainsi, les ressources sont consacrées à la formation en vue d'un examen et à une formation d'appoint tous les 5 ans.

RECOMMANDATIONS

Dans le but de faire des progrès significatifs pour améliorer l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail, nos priorités devraient inclure des mesures autour de 5 thèmes :

1. **LEADERSHIP** : renforcer la responsabilisation et reconnaître les efforts des dirigeants qui favorisent et contribuent à un environnement bilingue.
2. **POLITIQUE** : établir les structures de gouvernance et les exigences pour soutenir un milieu de travail bilingue.
3. **CULTURE** : favoriser une attitude positive envers la dualité linguistique, encourager l'utilisation de la langue de travail préférée, et déplacer l'accent vers l'utilisation ouverte d'une langue seconde plutôt que vers son perfectionnement.
4. **FORMATION** : développer une culture d'apprentissage en offrant de nouvelles occasions de formation et en soutenant les employés qui participent à relever ce défi.
5. **OUTILS** : investir dans des outils et des technologies émergentes qui contribueront à rendre la fonction publique bilingue de façon délibérée.



LEADERSHIP

Les dirigeants jouent un rôle important dans la création d'environnements de travail inclusifs en identifiant les obstacles, en favorisant la participation et en donnant le bon ton. Cela a été souligné lors des consultations : les employés expriment une plus grande liberté d'utiliser la langue de leur choix lorsque la haute direction, y compris les administrateurs généraux, donne le ton au sein de leurs organisations en favorisant et, dans certains cas, en exigeant, l'utilisation des deux langues officielles et lorsqu'elle-même utilise les deux langues régulièrement.

Étant donné qu'il y a plus de 250 000 employés dans la fonction publique, les gestionnaires de tous les niveaux doivent participer à la création d'une culture diversifiée et inclusive relativement à la dualité linguistique. Grâce à l'engagement de la direction et des changements ciblés dans les cadres de gestion du rendement et du talent, la fonction publique peut définir des attentes claires et promouvoir les comportements qui entraîneront les changements. La fonction publique devrait également explorer des mécanismes pour inciter et soutenir les employés qui manifestent un engagement à apprendre.

RECOMMANDATION :

Que le Secrétariat du Conseil du Trésor et les institutions fédérales prennent des mesures pour accroître la responsabilisation et reconnaissance des dirigeants qui contribuent activement à accroître l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail par l'entremise des cadres de gestion du rendement et du talent. Ceci devrait comprendre les éléments suivants, sans toutefois s'y limiter :

- exiger que les institutions fédérales intègrent à leur plan sur les langues officielles des éléments liés à la promotion du bilinguisme, y compris des objectifs ambitieux et mesurables pour les langues officielles, surtout en ce qui a trait à la langue utilisée à l'écrit et lors des réunions;
- intégrer la formation linguistique au gabarit du plan d'apprentissage pour les employés;
- intégrer un volet linguistique au Programme de gestion du rendement pour la haute direction et établir qu'un membre de la haute direction peut obtenir une note plus élevée à son évaluation du rendement seulement s'il a atteint les cibles fixées; et
- ajouter aux lettres d'offre une disposition obligeant la haute direction à respecter en tout temps les exigences linguistiques de leur poste (soit, les atteindre et les maintenir).

RECOMMANDATION :

Que des mesures soient prises afin de renforcer l'obligation de rendre des comptes en ce qui a trait aux investissements dans la formation et de soutenir les employés qui font preuve d'un engagement envers l'apprentissage et la promotion du bilinguisme en milieu de travail. En particulier, exiger que les employés ayant déjà reçu l'accès à la formation linguistique montrent concrètement, avant de recevoir toute nouvelle aide à ce chapitre, qu'ils ont fait des efforts pour améliorer leurs compétences et qu'ils ont contribué activement à la création d'un milieu de travail bilingue.

RECOMMANDATION :

Que la Commission de la fonction publique du Canada, l'École de la fonction publique du Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor s'inspirent des efforts existants afin de créer un portail sur « ce qui fonctionne en LO » dans la fonction publique afin d'assurer la coordination de la diffusion et de la communication des pratiques exemplaires et des outils d'intervention utilisés à l'heure actuelle.



POLITIQUES

La fonction publique a beaucoup amélioré sa capacité de communiquer en anglais et en français, en augmentant le nombre de postes bilingues, en établissant des structures de gouvernance, et en surveillant la conformité. Il reste encore une marge d'amélioration afin de contribuer à l'uniformité du niveau de compétence pour des postes de supervision et faire en sorte que les employés qui satisfont aux normes de qualification linguistique puissent exécuter les fonctions de leur poste dans les deux langues officielles.

Les normes de qualification linguistique (se reporter au glossaire de la page 8) doivent être modernisées afin de garantir qu'elles permettent de discerner un large éventail de capacités et d'évaluer si les fonctionnaires peuvent exécuter les fonctions de leur poste dans leur langue seconde. Le processus d'évaluation doit aussi être efficace et incorporer une rétroaction « directe » sur l'usage des deux langues par les employés.

RECOMMANDATION :

Que le Secrétariat du Conseil du Trésor, en consultation avec la Commission de la fonction publique du Canada :

- modernise les normes de qualification linguistique pour les postes bilingues afin de faire concorder les normes avec les attentes fonctionnelles pour les activités quotidiennes et de s'assurer qu'elles permettent d'évaluer de façon spécifique les compétences de base en matière de compréhension écrite et verbale; et
- prenne des mesures afin d'améliorer le profil linguistique des postes de supervision bilingues à un niveau de compétence supérieur (p. ex., CBC ou l'équivalent).

RECOMMANDATION :

Que les institutions fédérales prennent des mesures qui garantissent que tous les employés qui occupent des postes bilingues maintiennent leurs compétences en langue seconde et satisfont aux exigences de leurs postes.

RECOMMANDATION :

Que la Commission de la fonction publique du Canada, en consultation avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, prenne des mesures pour accélérer le processus d'évaluation des compétences en langue seconde tout en maintenant la rigueur du processus. Celle-ci pourrait comprendre :

- une vérification des « références en LO » pour intégrer les observations des supérieurs et des collègues de l'employé à l'évaluation linguistique;
- une reconnaissance des résultats obtenus à l'externe lors de tests normalisés qui correspondent aux nouvelles normes, comme preuve des compétences en langue seconde d'un candidat ou d'un employé; et
- un projet pilote déléguant aux gestionnaires d'embauche l'évaluation de la compétence orale au niveau B.



LA CULTURE

L'anglais a tendance à dominer dans les groupes de fonctionnaires fédéraux où l'on retrouve une combinaison de francophones et d'anglophones. Si tous les fonctionnaires comprenaient leur seconde langue officielle (même sans nécessairement être en mesure de la parler ou de l'écrire), chaque fonctionnaire pourrait recourir à la langue officielle de son choix en étant certain qu'il pourrait être compris par ses collègues.

Toute priorité accordée au bilinguisme « réceptif » dans la fonction publique par le biais de la dotation et du recrutement, tout en munissant les employés des outils nécessaires pour améliorer leur capacité à parler et à écrire dans leur langue seconde, viendra renforcer la dualité linguistique en milieu de travail et promouvoir l'inclusion.

Les établissements d'enseignement ont un rôle important à jouer, soit celui de former des diplômés ayant le profil de compétences requis pour le marché du travail d'aujourd'hui. Par son statut de plus grand employeur au Canada, la fonction publique fédérale peut définir le bilinguisme et la sensibilisation à la culture comme des compétences essentielles pour nos milieux de travail et inciter les universités et les collèges à participer aux diverses initiatives en cours ou qui pourraient être élaborées à l'appui de cet objectif.

Au mois de mai 2017, Universités Canada a annoncé une nouvelle entente visant à améliorer la mobilité des étudiants et à combler le besoin d'enseignants de langue française (L'Association des collèges et universités de la francophonie canadienne, 2017). Il est à espérer que cette entente, qui encourage les étudiants canadiens au sein de programmes francophones ou d'enseignement de langue français d'étudier ou de travailler en France, contribuera au développement de la langue française au Canada en favorisant la mobilité des étudiants entre nos deux pays. Ces types d'initiatives qui visent des objectifs spécifiques en matière d'éducation pourraient s'avérer fort efficaces pour combler les écarts de compétences et augmenter le niveau de bilinguisme dans la fonction publique.

RECOMMANDATION :

Que la Commission de la fonction publique du Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor et Patrimoine canadien fassent mieux connaître les exigences du gouvernement du Canada en matière de langue de travail.

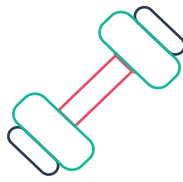
- lancer une campagne de sensibilisation afin d'accroître le nombre d'étudiants qui connaissent et appuient les exigences liées à la langue de travail au fédéral et prennent des mesures concrètes pour améliorer leurs compétences linguistiques dans leur langue seconde;
- développer une stratégie de recrutement afin d'augmenter le nombre d'employés bilingues, et valoriser davantage les langues officielles sur

les sites de recrutement de la fonction publique, de manière, notamment, à ce que les chercheurs d'emploi aient plus de facilité à repérer les postes dont le profil linguistique correspond à leurs capacités présentes ou futures;

- concevoir et mettre en oeuvre un module obligatoire—à être intégré aux programmes d'orientation des nouveaux employés—visant à les informer de leurs droits et obligations linguistiques; et
- intégrer des rappels automatisés concernant les droits et obligations linguistiques des fonctionnaires aux outils technologiques qu'ils utilisent régulièrement.

RECOMMANDATION :

Que les institutions fédérales encouragent le « bilinguisme réceptif » en embauchant des personnes qui démontrent des aptitudes générales pour suivre des conversations et lire des documents dans leur seconde langue officielle, ou en offrant et en encourageant les employés à participer à une formation linguistique de base pour atteindre ce niveau de compréhension.



FORMATION

Lors des consultations, de nombreux employés étaient heureux et reconnaissants du temps et du financement investis dans la formation en langue seconde, bien que certains se sont plaints d'un manque d'accès à la formation, ou du fait que celle-ci n'était pas bien adaptée à leurs besoins. La plupart s'entendent aussi que certains employés ne consacrent pas suffisamment d'efforts et d'engagement personnels dans leur propre formation.

Il est important de se rappeler que le bilinguisme s'inscrit dans le cadre d'un programme plus vaste d'inclusion et que la fonction publique devrait valoriser l'acquisition d'une langue et des compétences linguistiques, qu'il s'agisse de la première, de la deuxième, ou de la troisième langue, y compris les langues autochtones.

Il sera essentiel d'assurer un accès à la formation linguistique efficace qui peut appuyer le développement de compétences fonctionnelles et professionnelles si l'on veut augmenter l'usage des deux langues officielles en milieu de travail et accroître la diversité et l'inclusion dans la fonction publique.

RECOMMANDATION :

Que le Secrétariat du Conseil du Trésor entame des discussions avec le Conseil national mixte pour recadrer la prime au bilinguisme afin d'établir un nouveau fonds qui sera utilisé exclusivement pour le perfectionnement des compétences linguistiques des employés ne faisant pas partie de la direction, et qui sera géré conjointement avec les agents négociateurs.

RECOMMANDATION :

Que le Secrétariat du Conseil du Trésor et Patrimoine canadien soutiennent l'amélioration et le maintien des compétences en français ou en anglais des employés en créant et gérant un programme interministériel de soutien à la pratique de la langue seconde. Ce programme devrait permettre aux employés d'une institution de participer à des échanges de courte durée (micro-affectations) dans les bureaux où la langue dominante officielle est différente de la leur et de prendre part à un système d'encadrement ou de mentorat structuré d'apprentissage de la langue.

RECOMMANDATION :

Que des mesures soient prises pour améliorer l'accès des employés à des cours efficaces d'anglais ou de français langue seconde adaptés à leurs besoins d'apprentissage, et pour habilitier les employés à participer à ces cours. Plus particulièrement, il est recommandé ce qui suit :

- exiger que toutes les institutions fédérales aient un plan annuel en matière de langues officielles afin d'améliorer les compétences linguistiques de leurs employés, y compris ceux travaillant dans des régions unilingues et ceux faisant partie des groupes visés par l'équité en matière d'emploi;
- toutes les institutions fédérales devraient créer un « compte personnel de formation linguistique » qui permettrait à tous les employés de se prévaloir d'un certain nombre d'heures de formation linguistique en français ou en anglais, comme première ou deuxième langue. Pour certains employés, cela pourrait également inclure le Langage gestuel américain, la Langue des signes québécoise ou une langue autochtone;
- que l'École de la fonction publique du Canada réalise une étude comparative sur l'efficacité des diverses méthodes d'enseignement de la langue seconde qui sont ou pourraient être offertes aux fonctionnaires, en tenant particulièrement compte des besoins des membres des groupes d'équité en matière d'emploi;
- Services publics et Approvisionnement Canada travaille en collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada pour élaborer des outils et offrir une formation linguistique dans toutes les régions du Canada, y compris l'adoption de nouvelles approches et technologies novatrices.



La technologie est un outil précieux qui permet de transformer la culture organisationnelle et le niveau de sophistication des outils de traduction pour les interactions tant écrites qu'orales augmente rapidement.

En 2016, Google a mis sur le marché un nouveau système de traduction assistée par ordinateur qui utilise des réseaux de neurones pour traduire des phrases entières, et non seulement des mots ou des bouts de phrases, afin d'améliorer la subtilité de la traduction, et qui ressemble davantage à la façon dont les personnes s'expriment (Turovsky B. , 2016). Le système apprend à s'adapter également au fil du temps. Le Bureau de la traduction a également lancé un outil interne de compréhension linguistique pour faciliter la compréhension de textes courts dans l'autre langue officielle. Il existe en outre de nouvelles technologies, comme Skype Translator, qui combinent la reconnaissance vocale avec la traduction automatique et la parole générée par ordinateur pour fournir une interprétation simultanée en plusieurs langues.

Ces types d'outils pourraient inciter à la prise d'action et, au fil du temps, améliorer l'apprentissage de l'anglais et du français. Il est important de continuer à investir dans la formation linguistique, mais nous devrions également activement explorer les technologies qui permettent d'offrir une option d'interprétation simultanée aux personnes qui ne sont pas bilingues. Cela augmentera les possibilités que le personnel unilingue utilise la langue officielle de leur choix, quel que soit le milieu.

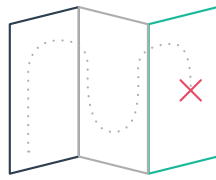
RECOMMANDATION :

Améliorer l'accès général aux technologies linguistiques telles que des outils et des applications d'apprentissage et d'évaluation des langues qui sont éprouvés ou prometteurs, ainsi qu'à des outils de rédaction et de lecture. Cela peut comprendre les éléments suivants, sans toutefois s'y limiter :

- veiller à ce que tous les employés aient accès à un correcteur orthographique et grammatical sur leur ordinateur intégré au logiciel du courrier électronique ou de traitement de texte afin d'améliorer leurs aptitudes de rédaction dans les deux langues officielles; et
- que le Bureau de la traduction (Services publics et Approvisionnement Canada) continue à collaborer avec le Conseil national de recherches du Canada et le secteur privé pour faire appel à de nouvelles technologies linguistiques pour écrire, traduire et réviser de l'information dans les deux langues officielles.

RECOMMANDATION :

Que le Centre d'innovation du Bureau du Conseil privé lance un défi en matière de langues officielles pour susciter des idées novatrices afin d'améliorer les outils d'apprentissage et de traduction.



ET MAINTENANT ?

La fonction publique doit continuer de chercher des façons de renforcer sa diversité et de créer une culture inclusive qui s'engage envers l'apprentissage, la tolérance et l'excellence. Notre capacité d'attirer les meilleurs talents pour relever des défis, ainsi que de servir d'exemple pour d'autres employeurs est essentielle à notre capacité de bien servir les Canadiennes et les Canadiens. L'utilisation accrue des deux langues officielles et la création d'un environnement où tous les employés se sentent libres d'utiliser la langue de leur choix constituent les fondements mêmes de cet objectif.

Le présent rapport souligne les progrès importants qui ont été réalisés afin que les personnes et les politiques appuient un milieu de travail bilingue. Il révèle également les secteurs sur lesquels se pencher afin de veiller à ce que la culture de la fonction publique reflète cette valeur, et que nous ayons les outils nécessaires pour concrétiser notre vision.

Le ton est un outil de changement des comportements important. La direction, et non les règles, exerce une influence indiscutable sur le respect et l'inclusion. Les gestionnaires sont la ressource la plus importante de notre transformation organisationnelle, et nous devons explorer les possibilités qui viendront accélérer le changement par le recrutement et par des cadres de gestion des talents dans cette communauté.

En 2016, la ministre du Patrimoine canadien a mené des consultations publiques pour la création d'un plan d'action pluriannuel (Plan d'action) sur les langues officielles à l'appui des minorités linguistiques anglophones et francophones, et pour promouvoir les deux langues officielles du pays. Dans le cadre de ces consultations, des enquêtes en ligne ont servi à recueillir de l'information sur une variété de thèmes, y compris sur les moyens d'appuyer et de promouvoir l'apprentissage d'une deuxième langue officielle, sur l'incidence de nos langues officielles sur la diversité et le multiculturalisme, notamment l'ouverture des Canadiens à d'autres cultures, et sur les mesures visant à promouvoir les deux langues officielles du Canada. Le Plan d'action devrait entrer en vigueur en 2018 et influencera de manière importante les objectifs liés à ce travail et à accroître l'utilisation des deux langues officielles dans la fonction publique.

Les recommandations formulées dans ce rapport constituent des occasions de tirer parti des progrès déjà réalisés, mais elles doivent être mises en œuvre de façon à compléter d'autres objectifs utiles, comme accroître la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans l'ensemble de la fonction publique, et attirer et maintenir en poste les personnes les plus talentueuses dans des secteurs

essentiels, comme la communauté scientifique. Elles doivent également être appliquées de façon à favoriser les nombreuses pratiques novatrices examinées et mises en œuvre dans l'ensemble de la fonction publique. Comme beaucoup de problèmes complexes, il s'agit d'un domaine où nous devons continuer à encourager l'expérimentation, à mesurer l'impact et à offrir des possibilités pour que ces petites étapes puissent se traduire par un changement plus important.

Nous devons également examiner la façon dont nous évaluons notre réussite. La fonction publique met en œuvre une approche fondée sur les résultats et la livraison. Les objectifs principaux de cette approche consistent à identifier les résultats importants, à suivre et à mesurer les progrès réalisés relativement aux indicateurs clés ainsi qu'à informer le public de façon claire et transparente. Ces mêmes objectifs doivent être appliqués au cadre des langues officielles du Canada et aux recommandations de ce rapport.

La structure actuelle pour la communication de données sur les langues officielles a fortement mis l'accent sur la diversité et sur la représentation. Il s'agit d'éléments importants, et les chiffres actuels montrent que nous avons fait des progrès. En outre, nous devons regarder au-delà de ces chiffres, et examiner ce à quoi ressemblerait le succès dans un environnement de travail inclusif, où l'anglais et le français prospèrent.

La réalisation de ces recommandations devrait être appuyée par : des plans de mise en œuvre détaillés élaborés par les responsables de programme concernés ainsi que les organisations collaboratrices; la surveillance régulière d'indicateurs clés; et l'établissement de rapports périodiques à l'intention de la haute direction de la fonction publique pour s'assurer que des résultats améliorés sont produits, que des leçons sont retenues et que des changements sont apportés aux programmes et politiques en fonction des données probantes sur ce qui fonctionne pour améliorer la dualité linguistique dans la fonction publique.

REMERCIEMENT

Comité directeur des sous-ministres

Patrick Borbey	Commission de la fonction publique du Canada (précédemment avec Patrimoine canadien)
Matthew Mendelsohn	Bureau du Conseil privé
Anne-Marie Smart	Secrétariat du Conseil du Trésor
Wilma Vreeswijk	École de la fonction publique du Canada
Marie Lemay	Services publics et Approvisionnement Canada

Groupe de travail des directeurs généraux et sous-ministres adjoints

Hubert Lussier	Patrimoine canadien
Jean-Pierre Gauthier	Patrimoine canadien
Carl Trottier	Secrétariat du Conseil du Trésor
Marc Tremblay	Secrétariat du Conseil du Trésor
Debbie Beresford-Green	Conseil du Réseau des champions des langues officielles
Donna Achimov	Services publics et Approvisionnement Canada
Lucie Séguin	Services publics et Approvisionnement Canada
Judith Bossé	Ressources naturelles Canada
Julie Boyer	Ressources naturelles Canada
Jean-François Fleury	École de la fonction publique de Canada
Stéphanie Poliquin	Commission de la fonction publique du Canada
Robert McSheffrey	Commission de la fonction publique du Canada

En particulier, les coprésidents souhaitent remercier tout spécialement les personnes suivantes qui ont fourni des services de secrétariat et apporté une contribution importante à la rédaction du rapport et des recommandations :

Joanne Garrah, Sophie Hashem Lee, Monique Giroux, Éric Jenkins, Myriam Potvin, Marc Tremblay et Carsten Quell.

BIBLIOGRAPHIE

Association des collèges et universités de la francophonie canadienne. (mai 2017). Une lettre d'intention historique : pour favoriser la mobilité des étudiants et diplômés entre le Canada et la France. Sur le site : <http://www.acufc.ca/nouvelles/lettre-historique-acufc-univcan-cpu>

Blavatnik School of Government and the Institute for Government. (2017). The International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index. Sur le site : <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/International-civil-service-effectiveness-index-July-17.pdf>

Centre canadien de gestion. (2003). Le français à suivre ? Redonner un dynamisme aux langues officielles en milieu de travail. Sur le site : <http://publications.gc.ca/site/fra/9.664614/publication.html>

Commission de la fonction publique. (s. d.). Gouvernement ouvert. Sur le site : <http://ouvert.canada.ca/data/fr/dataset/8a692ad6-2ee7-4767-8838-8cad4b199803>

Momani, B., & Stirk, J. (2017). Diversity Dividend: Canada's Global Advantage. Sur le site : https://www.cigionline.org/sites/default/files/documents/DiversitySpecial%20Report%20WEB_o.pdf

Government of Canada. (2014). Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2014. Sur le site : <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/sondage-fonctionnaires-federaux/sondage-aupres-fonctionnaires-federaux-2014.html>

Roy, R. (2016). Projet sur l'usage des langues officielles au sein de la fonction publique fédérale. La langue de travail en 2017 — Ce que les employés en disent : Rapport d'étape. Gouvernement du Canada.

Secrétariat de l'Objectif 2020. (2013). Objectif 2020 et renouvellement de la fonction publique. Sur le site : <https://www.canada.ca/fr/conseil-prive/sujets/objectif-2020-renouvellement-fonction-publique.html>

Statistique Canada. (18 novembre 2016). Enquête sur l'enseignement primaire et secondaire pour le Canada, les provinces et les territoires, 2014-2015. Gouvernement du Canada. Sur le site : <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/161118/dq161118d-fra.pdf>

Statistique Canada. (juillet 2016). Produits de données : Programme du Recensement de la population de 2016. Sur le site : <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/index-fra.cfm>

Secrétariat du Conseil du Trésor. (2015). Rapport annuel sur les langues officielles 2014-2015. Sur le site : <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/valeurs-ethique/langues-officielles/rapports/rapport-annuel-langues-officielles-2014-2015.html>

Secrétariat du Conseil du Trésor. (2017). Rapport annuel sur les langues officielles 2015-2016. Sur le site : <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/valeurs-ethique/langues-officielles/rapports/rapport-annuel-langues-officielles-2015-2016.html>

Turovsky, B. (novembre 2016). Found in Translation: More Accurate, Fluent Sentences in Google Translate. Sur le site : <https://blog.google/products/translate/found-translation-more-accurate-fluent-sentences-google-translate/>