



Commissariat  
aux langues  
officielles

Office of the  
Commissioner of  
Official Languages

# VÉRIFICATION

DE LA DISPONIBILITÉ DES SERVICES D'APPRENTISSAGE  
EN FRANÇAIS ET EN ANGLAIS DE L'ÉCOLE DE LA  
FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

**RAPPORT FINAL**

Novembre 2017



[www.languesofficielles.gc.ca](http://www.languesofficielles.gc.ca)



Pour communiquer avec le Commissariat aux langues officielles  
ou pour obtenir un exemplaire en média substitut,  
composez sans frais le 1-877-996-6368.  
[www.languesofficielles.gc.ca](http://www.languesofficielles.gc.ca)

© Ministre des Services publics et de l'Approvisionnement 2017  
No de cat. : SF31-133/2017F-PDF  
ISBN : 978-0-660-23632-2

## TABLE DES MATIÈRES

<b>FAITS SAILLANTS</b> .....	1
Contexte .....	1
Constats .....	1
<b>INTRODUCTION</b> .....	3
Contexte : L'École de la fonction publique du Canada et sa transformation.....	3
Méthodologie .....	4
<b>LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE</b> .....	5
Les instruments de gouvernance en langues officielles.....	5
Le plan d'action sur les langues officielles .....	5
Le champion des langues officielles et la prise en compte des langues officielles par la haute direction.....	5
La prise en compte des langues officielles par d'autres comités .....	6
La planification stratégique et opérationnelle .....	6
Les communications aux employés portant sur les obligations linguistiques .....	7
<b>LA COMPRÉHENSION DES BESOINS EN FRANÇAIS ET EN ANGLAIS ET LA CONCEPTION DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE</b> .....	7
La compréhension des besoins d'apprentissage .....	7
La conception des activités d'apprentissage .....	8
L'acquisition de contenus .....	11
<b>LA PROMOTION ET L'OFFRE DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE DE QUALITÉ ÉGALE EN FRANÇAIS ET EN ANGLAIS</b> .....	11
La promotion des activités d'apprentissage en français et en anglais .....	11
Les communications entre le personnel de l'École et celui des autres institutions fédérales .....	11
L'offre d'activités d'apprentissage de qualité égale en français et en anglais .....	12
<b>L'ASSURANCE DE LA QUALITÉ ET L'ÉVALUATION</b> .....	15
L'assurance de la qualité après coup.....	15
Les évaluations de cours par les apprenants .....	15
Les plaintes et la rétroaction en matière de langues officielles .....	15
Les activités d'évaluation, de vérification et de reddition de comptes.....	16
Les langues officielles et les évaluations de rendement .....	16
<b>CONCLUSION</b> .....	17
<b>ANNEXE A</b> OBJECTIFS ET CRITÈRES DE LA VÉRIFICATION .....	18
<b>ANNEXE B</b> RECOMMANDATIONS; COMMENTAIRES ET PLAN D'ACTION DE L'ÉCOLE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA; COMMENTAIRES DE LA COMMISSAIRE AUX LANGUES OFFICIELLES PAR INTÉRIM .....	19



## FAITS SAILLANTS

### CONTEXTE

Depuis 2014, l'École de la fonction publique du Canada (l'École) transforme son modèle d'affaires, passant d'un modèle par recouvrement de coûts à un modèle de financement surtout axé sur des crédits budgétaires alloués sans frais pour les apprenants. La transformation visait à offrir un curriculum commun de base et des programmes de développement de carrière à un plus grand nombre d'employés fédéraux qu'auparavant. Une bonne partie de la formation indispensable a été transférée en ligne.

La vérification porte sur l'article 37 de la partie V de la *Loi sur les langues officielles* (la *Loi*)<sup>1</sup>. Elle traite de la transformation de l'École et de ses services d'apprentissage, autres que la formation linguistique, offerts aux employés fédéraux. L'annexe A présente les objectifs et les critères de la vérification. La vérification a eu lieu dans le dernier tiers de la transformation (2014-2017). Il s'agissait d'un moment particulièrement propice, puisque la transformation était à la fois assez avancée pour qu'on saisisse ses répercussions et à un stade où l'École consolidait ses pratiques sur plusieurs plans.

### CONSTATS

#### Constat général

- Le personnel de l'École a une attitude positive quant aux langues officielles. Par contre, au moment de la vérification, les obligations particulières de l'École prévues à l'article 37 de la *Loi* n'étaient pas toujours bien comprises et n'étaient pas intégrées dans la gouvernance. Les langues officielles doivent être prises en compte dans l'ensemble des activités de l'École et ne sont pas la seule responsabilité d'un groupe particulier.
  - » Afin d'améliorer sa conformité en matière de langues officielles et de la rendre durable, l'École doit mettre en place des processus qui tiennent compte des besoins des employés fédéraux en matière de langues officielles lors de la conception, de la planification, de la promotion, de la prestation et de l'assurance de la qualité des activités et des événements d'apprentissage, en personne comme en ligne.

#### Structure de gouvernance

- Plusieurs outils de gouvernance clés en matière de langues officielles, comme des politiques, des directives et des mécanismes d'assurance de la qualité, n'existaient pas au

moment de la vérification. De plus, le *Plan d'action sur les langues officielles 2014-2016* ne tenait pas spécifiquement compte des obligations prévues à l'article 37 de la *Loi*.

- » Il est important que l'École se dote de nouveaux documents cadres et révise ceux qui existent afin de tenir compte de ses obligations prévues à l'article 37 de la *Loi*, puis qu'elle les communique efficacement et rapidement à tout son personnel.

#### Conception des activités d'apprentissage

- Les pratiques de consultation de l'École auprès des autres institutions fédérales et de mesure de la demande ne tenaient pas compte des langues officielles. Deux éléments ressortent plus particulièrement :
  - 1) certaines régions ne mesuraient pas la demande pour les événements ou les cours en personne;
  - 2) la vérification n'a pas permis de démontrer que les besoins d'apprentissage en français et en anglais faisaient systématiquement partie des discussions formelles avec les autres institutions fédérales, en région ou dans la région de la capitale nationale.
- » Il est important que l'École se dote de mécanismes et comprenne pleinement les besoins des fonctionnaires pour l'apprentissage dans la langue officielle de leur choix partout au Canada, qu'elle ajuste son offre en conséquence et qu'elle soit proactive à cet égard.
- Depuis 2015-2016, l'École requiert que les cours pilotes soient dans les deux langues officielles.
  - » Pour être durable, ce changement doit être inscrit dans les outils de gouvernance de l'École.
- À l'étape de la conception, la validation du contenu se faisait notamment par le processus de révision et de traduction et lors d'un examen à haut niveau par un comité, et ce, afin d'en assurer la qualité égale dans les deux langues officielles. Cependant, fondamentalement, la validation reposait surtout sur le concepteur et ses connaissances, et l'appui à cet égard était insuffisant.
  - » L'École devra outiller ses concepteurs de manière systématique, par exemple en rendant obligatoire son guide destiné aux concepteurs pédagogiques.

<sup>1</sup> Article 37 : « Il incombe aux institutions fédérales centrales de veiller à ce que l'exercice de leurs attributions respecte, dans le cadre de leurs relations avec les autres institutions fédérales sur lesquelles elles ont autorité ou qu'elles desservent, l'usage des deux langues officielles fait par le personnel de celles-ci. »

- Des cours en ligne achetés à un tiers à la suite d'un appel d'offres ont été retirés en 2016 parce qu'ils n'étaient pas de qualité égale dans les deux langues officielles. Jusqu'ici, l'École présumait que les entreprises soumissionnaires étaient garantes de la qualité. L'École a reconnu cette lacune, mais ne s'était pas encore dotée, au moment de la vérification, de mécanismes formels pour évaluer la qualité de ses produits.
  - » L'École doit se doter de mécanismes formels pour valider la qualité de la langue et l'équivalence dans les deux langues officielles de tous les contenus en ligne avant de les rendre disponibles aux apprenants.

### Promotion et offre des activités d'apprentissage

- La vérification n'a révélé que des préoccupations mineures en matière de communication et de promotion bilingues à l'externe. En ce qui a trait au service dans la langue officielle de choix des employés fédéraux, chaque région comptait des postes désignés bilingues, mais la formation des employés de l'École en la matière était recommandée plutôt que requise.
  - » La formation des employés de l'École sur le service aux employés fédéraux dans la langue officielle de leur choix devrait être systématique.
- Les cours en personne sont désormais affichés plus longtemps qu'auparavant. L'offre dépend ensuite des inscriptions. Par contre, au moment de la vérification, la mise à l'horaire de cours dans les deux langues officielles n'était pas systématique dans les régions, malgré l'orientation indiquée par la haute direction. Il n'y avait d'ailleurs aucune activité d'apprentissage au calendrier dans la langue officielle de la minorité linguistique à Toronto et à Québec. En outre, même s'ils ne devraient pas être identiques dans toutes les circonstances, les seuils d'annulation si les inscriptions sont insuffisantes n'étaient pas appliqués de manière systématique à travers le pays, et l'École offrait rarement des solutions de rechange qui tiennent compte du fait que le fardeau des frais de déplacement repose sur l'apprenant et son institution.
  - » L'École doit mettre des mécanismes en place pour s'assurer que la mise à l'horaire et l'offre effective des activités d'apprentissage sont basées sur des critères bien définis afin qu'elles soient offertes de façon uniforme à travers le Canada. L'École gagnerait aussi à être proactive dans les solutions de rechange offertes aux apprenants.

- Les événements sont un mode de prestation de plus en plus important pour l'École, et ceux à portée nationale, qui sont webdiffusés, sont tous offerts avec de l'interprétation simultanée depuis 2016. Cela n'était cependant pas balisé par des instruments de gouvernance au moment de la vérification.
  - » Il est important que l'École intègre dans ses instruments de gouvernance des normes et des règles sur les langues officielles pour ses événements à travers le pays.

### Assurance de la qualité et évaluation

- L'École n'avait pas de mécanismes d'assurance ou d'évaluation de la qualité des deux langues officielles après coup pour ses produits d'apprentissage.
  - » Pour que l'École maximise sa conformité et puisse mieux ajuster son offre de services, il est important qu'elle mette en place une fonction d'assurance et d'évaluation de la qualité égale indépendante, qu'elle sonde les apprenants sur des questions traitant de la qualité et de la disponibilité dans la langue officielle de choix en temps opportun, et qu'elle élabore un processus interne de traitement des plaintes.
- L'entente de rendement des cadres contenait un énoncé sur la langue de travail, mais les cadres n'étaient pas évalués sur le respect des obligations prévues à l'article 37 de la *Loi*.
  - » Intégrer les langues officielles dans les évaluations de rendement de l'ensemble des employés, mais de manière adaptée à la nature et à la portée des fonctions de chacun, est un ingrédient clé d'un succès durable en matière de langues officielles.

### Recommandations

Pour que l'École puisse pallier les lacunes énumérées ci-dessus, la commissaire aux langues officielles par intérim a formulé cinq recommandations, qui se trouvent à l'annexe B.

La commissaire par intérim est satisfaite des mesures et des échéances proposées dans le plan d'action de l'École pour ce qui est de la mise en œuvre des cinq recommandations. L'annexe B présente également les commentaires et le plan d'action de l'institution pour chaque recommandation, ainsi que les commentaires de la commissaire par intérim. Au cours des 18 à 24 mois suivant la publication du rapport final de vérification, le Commissariat aux langues officielles procédera au suivi de la mise en œuvre des recommandations par l'institution.

## INTRODUCTION

### CONTEXTE : L'ÉCOLE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA ET SA TRANSFORMATION

En 2016-2017, le commissaire aux langues officielles a entamé, dans le contexte de la transformation de l'École de la fonction publique du Canada (l'École), une vérification des activités d'apprentissage qu'elle offre aux fonctionnaires fédéraux. La présente vérification porte plus particulièrement sur les obligations de l'École prévues à l'article 37 de la partie V de la *Loi sur les langues officielles* (la *Loi*), qui confère des obligations linguistiques particulières aux institutions fédérales centrales, dont l'École fait partie, envers les employés des autres institutions fédérales. L'exercice vise notamment à s'assurer que l'École tient compte de ses obligations dans la planification et la conception de ses activités d'apprentissage, que ces dernières sont de qualité égale dans les deux langues officielles et qu'elles sont disponibles en temps opportun pour les employés fédéraux francophones et anglophones. La vérification a aussi pour objectif de confirmer que l'institution dispose de mécanismes de surveillance et d'amélioration continue en matière de langues officielles pour ses activités d'apprentissage.

L'École a le mandat législatif de fournir une gamme d'activités d'apprentissage qui renforcent les capacités des employés et des organisations de la fonction publique, et qui favorisent l'excellence de la gestion au sein de celle-ci<sup>2</sup>. Créée en 2004, l'École sert les institutions fédérales figurant aux annexes I, IV et V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, c'est-à-dire les ministères et certaines institutions fédérales considérées comme employeurs distincts. La *Politique sur les services communs* du Conseil du Trésor établit l'École comme organisme de services communs. L'École dispose d'une administration centrale à Ottawa (Ontario), d'un campus de grande taille à Gatineau (Québec) et d'une douzaine de bureaux aux quatre coins du Canada.

L'École compte quatre types d'activités d'apprentissage :

- les cours en classe avec instructeur;
- les cours en ligne non interactifs;
- les cours en ligne interactifs ou à distance faisant appel à des technologies telles que WebEX et des classes virtuelles;
- les événements ponctuels d'apprentissage à portée régionale ou nationale, comme les journées d'apprentissage pour un groupe d'employés spécifiques.

Le tout est regroupé dans deux types de programmes :

- les activités d'apprentissage à l'unité, en classe ou en ligne;
- les programmes de transitions clés, formés de cohortes<sup>3</sup>.

En 2014-2015, l'École a entrepris une transformation majeure de son modèle d'affaires, passant d'un modèle par recouvrement de coûts, offrant des cours généraux en classe sur un large éventail de sujets populaires ainsi que de la formation élaborée sur mesure pour les institutions fédérales, à un modèle de financement surtout axé sur des crédits budgétaires alloués sans frais pour les apprenants. L'apprentissage se fait désormais dans le cadre d'un curriculum commun axé sur les priorités du gouvernement du Canada. Selon l'École, le nouveau modèle d'affaires a une incidence positive sur sa gestion des langues officielles, plus particulièrement sur la disponibilité des activités d'apprentissage en français et en anglais. Le virage majeur vers l'apprentissage commun et la formation en ligne sur la plateforme GCcampus, où une bonne partie de la formation indispensable a été transférée, signifie un accès uniforme partout au Canada. De plus, la transformation a été l'occasion d'une centralisation de la planification des opérations, qui est, selon plusieurs personnes consultées dans le cadre de la vérification, plus propice à la prise en compte des langues officielles.

La vérification a eu lieu dans le dernier tiers de la transformation de l'École (2014-2017). Il s'agissait d'un moment particulièrement opportun, puisque la transformation était à la fois assez avancée pour qu'on saisisse ses répercussions et à un stade où l'École consolidait ses pratiques sur plusieurs plans.

<sup>2</sup> École de la fonction publique du Canada, *Plan ministériel 2017-2018*, Ottawa, 2017, p. 7. Version en ligne ([www.csps-efpc.gc.ca/About\\_Us/currentreport/dp2017-18/index-fra.aspx](http://www.csps-efpc.gc.ca/About_Us/currentreport/dp2017-18/index-fra.aspx)) consultée le 12 octobre 2017.

<sup>3</sup> Dans ce dernier cas, les participants sont désignés par leur institution fédérale. Ces programmes, en leadership par exemple, peuvent comporter plusieurs étapes : en ligne, en personne, en classe ou dans le cadre de forums, en salle de classe virtuelle, par simulations et occasions d'apprentissages expérientielles, etc.

## MÉTHODOLOGIE

La vérification porte spécifiquement sur l'article 37 de la *Loi*, qui définit les obligations de l'École vis-à-vis des employés fédéraux des autres institutions :

- » Il incombe aux institutions fédérales centrales de veiller à ce que l'exercice de leurs attributions respecte, dans le cadre de leurs relations avec les autres institutions fédérales sur lesquelles elles ont autorité ou qu'elles desservent, l'usage des deux langues officielles fait par le personnel de celles-ci.

Les obligations particulières des organismes centraux et des organismes de services communs, dont l'École fait partie, sont en outre précisées dans la *Directive sur les langues officielles pour la gestion des personnes* et la *Directive sur les langues officielles pour les communications et services* du Conseil du Trésor.

### Objectifs et critères

Les objectifs et critères de la présente vérification (annexe A) s'articulent autour des thèmes des grandes sections du présent rapport : la structure de gouvernance; la compréhension des besoins d'apprentissage en français et en anglais des apprenants et la conception des activités d'apprentissage; la promotion et l'offre d'activités d'apprentissage de qualité égale en français et en anglais; ainsi que l'assurance de la qualité et l'évaluation.

Par contre, la présente vérification ne se penche pas sur les mesures prises par l'École afin de favoriser un milieu de travail bilingue pour ses propres employés<sup>4</sup> ni sur les mesures prises pour favoriser le développement et l'épanouissement des communautés

de langue officielle en situation minoritaire. La vérification ne porte pas non plus sur les services offerts par l'École reliés à l'apprentissage de la langue seconde. Bien qu'au-delà de la portée de la présente vérification, ces aspects revêtent évidemment une grande importance.

### Déroulement de la vérification

Une rencontre initiale avec des membres de la haute direction de l'École pour leur présenter les objectifs et critères de la vérification a eu lieu le 18 avril 2016. L'École a par la suite fourni de la documentation écrite pour appuyer l'évaluation des objectifs et critères, information qui a été analysée entre mai et août 2016. Un total de 45 entrevues ont ensuite eu lieu entre août et décembre 2016. Les entrevues ont regroupé des concepteurs pédagogiques, du personnel affecté au service à la clientèle, des personnes-ressources occupant des fonctions corporatives, des gestionnaires d'apprentissage en région de même que de nombreux membres du personnel d'encadrement, provenant de la région de la capitale nationale comme d'ailleurs au Canada.

### Équipe de vérification

Marcel Fallu, vérificateur principal

Nicole Harb, vérificatrice

Johanne Morin, directrice adjointe, Mesure du rendement

Jean Marleau, directeur, Mesure du rendement

<sup>4</sup> La vérification a révélé que plusieurs mesures ont été prises depuis le début de la transformation pour que tous les secteurs de l'École de la fonction publique du Canada créent un environnement propice à l'usage des deux langues officielles pour ses employés, notamment l'élaboration d'outils et d'une campagne de sensibilisation interne pour promouvoir l'utilisation de la langue de choix dans les réunions du personnel de l'École. La commissaire aux langues officielles par intérim voit ces mesures d'un très bon œil.

## LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE

### LES INSTRUMENTS DE GOUVERNANCE EN LANGUES OFFICIELLES

Au moment de la vérification, l'École en était à consolider sa gouvernance, exercice résultant de la transformation majeure réalisée. La vérification a cependant révélé qu'outre son plan d'action sur les langues officielles, l'École n'avait pas d'instruments de gouvernance en langues officielles, comme une politique, des lignes directrices, un cadre de responsabilisation ou autres, qui préciseraient, dans son contexte propre, ses obligations aux termes de la *Loi* et des instruments de politique en langues officielles du Conseil du Trésor. Il n'existait donc pas d'outil de gouvernance officiel permettant de codifier les responsabilités des différents niveaux hiérarchiques et des différentes fonctions en matière de langues officielles au sein de l'institution. De tels outils permettraient de faciliter un travail plus intégré et plus concerté entre chaque secteur.

### LE PLAN D'ACTION SUR LES LANGUES OFFICIELLES

Au moment de la vérification, l'École avait un plan d'action sur les langues officielles pour la période 2014-2016. Le travail de renouvellement du plan d'action était donc en cours<sup>5</sup>. Le *Plan d'action sur les langues officielles 2014-2016* contenait un grand nombre de mesures, dont plusieurs n'ont pu être mises en œuvre en raison d'un manque de ressources. Des responsables ont cerné le besoin que le prochain plan d'action soit plus ciblé que le précédent. Dans le *Plan d'action 2014-2016*, bon nombre de mesures n'étaient pas rattachées aux bonnes obligations<sup>6</sup>. En raison d'un roulement de personnel, les responsables et les membres du Comité des langues officielles interviewés n'ont pu véritablement expliquer pourquoi il en avait été ainsi.

Dans l'absolu, il est vrai que les différentes obligations de la *Loi* forment un tout. Ce qui est particulier au sujet de l'École par rapport aux autres institutions fédérales est que son « public » est principalement formé de personnel des autres institutions fédérales. Or, la vérification a permis de constater que les obligations

supplémentaires de l'École prévues à l'article 37 par rapport aux autres institutions fédérales n'étaient pas bien comprises et n'avaient pas été prises en compte dans le *Plan d'action 2014-2016* et les autres outils de gouvernance.

### RECOMMANDATION 1

La commissaire aux langues officielles par intérim recommande à l'École de la fonction publique du Canada de revoir sa structure de gouvernance en matière de langues officielles. Elle devrait :

- a) se doter de nouveaux documents cadres et réviser ceux existants afin de tenir compte de ses obligations prévues à l'article 37 de la *Loi sur les langues officielles*, y compris élaborer un cadre de responsabilisation en matière de langues officielles qui décrit les responsabilités des différents échelons.

### LE CHAMPION DES LANGUES OFFICIELLES ET LA PRISE EN COMPTE DES LANGUES OFFICIELLES PAR LA HAUTE DIRECTION

L'École a démontré en cours de vérification que le champion et la championne<sup>7</sup> ont été actifs et ont exercé un leadership contribuant à l'atteinte d'objectifs clés en matière de langues officielles. Par exemple, la documentation montre que le champion a joué un rôle clé dans le travail de réflexion mené en 2014-2015 par le Comité des langues officielles concernant la conception des activités d'apprentissage. Par contre, la vérification a permis de constater qu'il n'y avait pas de responsabilisation formelle quant à la mise en œuvre des objectifs du *Plan d'action sur les langues officielles 2014-2016* et que la charge de travail de la personne occupant le rôle de champion ne tenait pas compte de ce rôle.

Par ailleurs, selon la documentation remise par l'École, les langues officielles étaient peu à l'ordre du jour des réunions des comités de haute direction, sauf de manière générale à des moments précis. Or, la championne au moment de la vérification n'était pas membre du comité exécutif de l'institution. Avoir un champion actif avec un niveau de responsabilités suffisant pour appuyer l'administrateur général

<sup>5</sup> Le travail concernant le nouveau plan d'action sur les langues officielles est prévu dans le *Plan intégré de l'École*, ce qui est une bonne pratique. Par ailleurs, des répondants bien informés ont signalé que le nouveau modèle d'affaires basé sur le curriculum commun était moins propice au maintien d'une relation avec les communautés de langue officielle en situation minoritaire que c'était le cas au moment de la conception du *Plan d'action sur les langues officielles 2014-2016*, d'où le fait qu'une réflexion s'imposait à l'égard de la partie VII de la *Loi*. La vérification mettant l'accent sur les obligations de l'École envers les employés des autres institutions fédérales, le présent rapport n'abordera pas cet aspect.

<sup>6</sup> Par exemple, des mesures liées à la langue des activités d'apprentissage ont été classées parmi les mesures relevant de la partie VII de la *Loi*, alors qu'elles relèvent plutôt de la partie V, et plus spécifiquement de l'article 37.

<sup>7</sup> Au début de la transformation, le vice-président des services d'apprentissage a été nommé champion des langues officielles. En 2016, la directrice principale des services et technologies de l'apprentissage a pris la relève comme championne.

est reconnu comme un élément favorisant une bonne conformité en langues officielles<sup>8</sup>. La participation de la personne (ou éventuellement des personnes) qui joue le rôle de champion des langues officielles dans le cadre des discussions des comités de haute direction aurait un effet positif sur la gestion des langues officielles à l'École, et ce, dans l'optique de faire en sorte que les enjeux de langues officielles soient abordés et pris en compte en temps opportun.

### RECOMMANDATION 1 (SUITE)

La commissaire aux langues officielles par intérim recommande à l'École de la fonction publique du Canada de revoir sa structure de gouvernance en matière de langues officielles. Elle devrait :

- b) s'assurer que toute personne jouant le rôle de champion des langues officielles dispose des moyens et du temps nécessaires pour accomplir ses fonctions et que ses objectifs de rendement reflètent ses responsabilités;
- c) s'assurer que la haute direction discute régulièrement des obligations linguistiques de l'École et que toute personne jouant le rôle de champion prend part à ces discussions.

### LA PRISE EN COMPTE DES LANGUES OFFICIELLES PAR D'AUTRES COMITÉS

Outre la haute direction, la prise en compte des langues officielles à l'École se faisait, au moment de la vérification, par l'entremise de deux comités : le Comité des langues officielles et le Comité d'intégration du contenu de l'École (CICÉ).

Créé en 2014, le Comité des langues officielles était formé, au moment de la vérification, de volontaires de différents secteurs de l'organisation. Il était divisé en trois sous-comités : le premier travaillait plus précisément sur les langues officielles et la conception pédagogique; le second, sur les meilleures pratiques en matière de langues officielles; et le troisième agissait comme groupe de soutien au plan d'action ministériel sur les langues officielles<sup>9</sup>. Les membres du Comité ont piloté un projet qui constitue une pratique exemplaire, c'est-à-dire l'élaboration du *Guide des bonnes pratiques en matière de langues officielles pour les concepteurs pédagogiques*. Il sera question de ce guide dans la section qui traite de la conception des activités d'apprentissage. Actif au cours de la transformation de l'École, le Comité a été décrit par les personnes interviewées comme étant fonctionnel et compétent, ce qui recoupe l'analyse documentaire. Plusieurs répondants ont évoqué des enjeux quant à la communication des informations et à la participation au sein du Comité. Si l'École fait face à des défis de relève persistants,

elle devrait considérer une désignation plus formelle des membres, de même que songer à établir l'exigence que le Comité soit formé de membres représentant chaque direction générale.

Quant au CICÉ, il jouait un rôle important du point de vue des langues officielles et des services d'apprentissage au moment de la vérification. Il en sera question plus loin dans la section sur la conception des activités d'apprentissage. Le mandat du CICÉ parlait de l'importance de privilégier l'emploi des deux langues officielles, mais ne précisait pas le rôle clé que joue le comité quant à la validation des contenus d'apprentissage dans les deux langues officielles. Ce fait mériterait d'être mis en valeur dans le mandat même du CICÉ.

Outre cela, la vérification a permis de constater que l'engagement à s'assurer de la qualité égale des services d'apprentissage en français et en anglais n'était précisé dans le mandat d'aucun comité ou initiative ministériels. Le fait d'intégrer explicitement une référence aux obligations de l'École en matière de langues officielles, et plus particulièrement concernant les services aux autres employés fédéraux, contribuerait à éviter que les langues officielles passent inaperçues. Il s'agit d'une suggestion à considérer.

### LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNELLE

La vérification n'a pas permis de voir de quelle manière les langues officielles et plus spécifiquement le principe d'égalité des deux langues étaient formellement et distinctement intégrés comme considération dans la planification stratégique et organisationnelle de l'École. Cela inclut les exercices de projection, les analyses environnementales ainsi que les analyses de risques. Les répondants participant aux processus de planification opérationnelle intégrée et de planification des orientations stratégiques ont affirmé que les langues officielles faisaient partie du processus de planification intégrée, puisque le fait d'offrir des activités d'apprentissage dans les deux langues officielles fait partie intégrante du mandat de l'École. Par contre, l'équipe de vérification a obtenu peu d'indications concrètes sur comment cela était fait. De plus, la documentation soumise ne mentionnait nullement les langues officielles.

Les langues officielles sont présentes dans l'ensemble des activités de l'École et ne sont pas la seule responsabilité d'un ou de quelques groupes spécifiques. Il est donc important qu'elles soient considérées, notamment dans les exercices de projection, dans l'analyse environnementale ainsi que dans l'analyse de risques, et ce, indépendamment de l'engagement individuel des responsables envers les langues officielles.

<sup>8</sup> Notons que la nomination d'un champion pour appuyer l'administrateur général en matière de langues officielles est une des exigences de la *Politique sur les langues officielles* du Conseil du Trésor.

<sup>9</sup> Seul le travail du premier sous-comité est inclus dans la portée de la présente vérification.

## RECOMMANDATION 1 (SUITE)

La commissaire aux langues officielles par intérim recommande à l'École de la fonction publique du Canada de revoir sa structure de gouvernance en matière de langues officielles. Elle devrait :

- d) intégrer le principe d'égalité des deux langues officielles, et plus précisément des critères et aspects liés aux obligations prévues à l'article 37 de la *Loi sur les langues officielles*, dans sa planification stratégique et opérationnelle.

## LES COMMUNICATIONS AUX EMPLOYÉS PORTANT SUR LES OBLIGATIONS LINGUISTIQUES

Lors de la vérification, les communications aux employés portant sur les obligations en matière de langues officielles de l'École présentaient des lacunes. La vérification a démontré que le plan d'action était très peu connu du personnel, y compris de certains membres du Comité des langues officielles. En règle générale, si les répondants connaissaient l'existence du plan d'action, ils ne l'avaient pas lu en détail. Certains répondants ont indiqué se rappeler l'avoir reçu par courriel, mais n'ont pas pu le consulter en raison de leur charge de travail élevée, surtout en cette période de transformation à l'École. Par ailleurs, la vérification a permis de constater qu'il n'y avait pas de promotion ou d'information en ligne sur le site intranet de l'École concernant spécifiquement les mesures requises pour servir les employés des autres institutions fédérales dans la langue officielle de leur choix<sup>10</sup>. En complément aux mentions – essentielles – des langues officielles du point de vue des relations entre employés de l'École, il serait important que l'École modifie ses outils de gouvernance existants pour qu'ils mentionnent précisément et expliquent les obligations concernant les autres employés fédéraux prévues à l'article 37 de la *Loi*. Le tout démontre l'importance d'une communication proactive sur les langues officielles qui va au-delà des courriels. Cela sera particulièrement important lorsque l'École fera connaître ses outils de gouvernance mis à jour.

## RECOMMANDATION 1 (SUITE)

La commissaire aux langues officielles par intérim recommande à l'École de la fonction publique du Canada de revoir sa structure de gouvernance en matière de langues officielles. Elle devrait :

- e) communiquer efficacement et rapidement ses instruments de gouvernance révisés à tout son personnel.

## LA COMPRÉHENSION DES BESOINS EN FRANÇAIS ET EN ANGLAIS ET LA CONCEPTION DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE

### LA COMPRÉHENSION DES BESOINS D'APPRENTISSAGE

#### Les échanges avec les institutions fédérales sur les besoins d'apprentissage

Les entrevues ont été l'occasion de sonder les répondants sur les mesures prises auprès des autres institutions fédérales pour comprendre les besoins d'apprentissage des fonctionnaires fédéraux. Les façons de faire différaient d'une région à l'autre (y compris la région de la capitale nationale) ainsi qu'entre les différentes communautés fonctionnelles. L'information sur les besoins d'apprentissage provenait de sources diverses : les comités interministériels de haut niveau responsables des grandes orientations, le réseau des points de contact (niveau EX) et les coordonnateurs de formation indispensable, de même que les conseils fédéraux et les institutions fédérales ayant des bureaux en région.

La vérification n'a pas permis de constater que les besoins d'apprentissage en français et en anglais font partie de manière systématique des discussions avec les représentants des autres institutions fédérales. Selon des répondants, il n'est pas nécessaire de discuter de ces besoins, puisque les cours sont conçus dans les deux langues officielles. Par contre, comme on le verra plus loin, l'offre de cours dans chacune des langues officielles n'allait pas toujours de soi, notamment d'une région à l'autre. Pour ce qui est de déterminer si les besoins d'apprentissage en français et en anglais sont comblés dans les différentes communautés fonctionnelles, chaque équipe semblait travailler en silo. Certains répondants ne semblaient pas avoir songé à cet aspect.

Il est important que l'École discute avec les institutions fédérales des besoins de formation de leurs employés francophones et anglophones. Les efforts pour comprendre les besoins d'apprentissage en français et en anglais est une responsabilité partagée entre l'École, qui doit systématiquement poser la question, et les institutions fédérales, qui doivent s'assurer de disposer des outils pour connaître les besoins d'apprentissage en français et en anglais de leurs employés.

<sup>10</sup> Par exemple, dans les rappels envoyés aux employés, on parlait davantage des relations entre employés de l'École, avec des mentions indirectes des « clients ».

## La mesure de la demande

Au moment de la vérification, l'École était en train de transformer la manière dont elle mesure la demande et prévoit les ressources requises en amont. L'École a indiqué que, à la suite de la mise en place du nouveau modèle de financement, elle élaborait des outils en vue d'évaluer la demande pour les services d'apprentissage en français et en anglais. L'École a indiqué qu'elle a eu, jusqu'ici, peu de sources de données démographiques fiables pour connaître la répartition des employés fédéraux selon la langue de préférence par région et par catégorie professionnelle. La vérification a démontré que l'École n'avait pas fait, jusque-là, d'analyse concernant l'offre de cours en français et en anglais afin de savoir, à des fins de planification, s'il y avait des déséquilibres entre les communautés fonctionnelles sur le plan de l'accès effectif aux activités d'apprentissage dans la langue officielle de préférence. La vérification a aussi démontré que l'École comprenait cependant l'importance de mieux intégrer les langues officielles dans la mesure de la demande, mais il existait certaines difficultés pour ce qui est des données disponibles. Il serait important que l'École prenne les devants avec l'objectif d'utiliser toutes les données démographiques touchant la langue officielle de préférence, qu'elles soient de nature statistique ou tirées des systèmes des organismes centraux. En outre, une analyse en profondeur des données du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux au chapitre de la formation dans la langue officielle de préférence pourrait, par exemple, alimenter la discussion avec les institutions sur les besoins d'apprentissage de leurs employés.

## Les cours dans la langue de la majorité

Lors de la vérification, il est apparu que la perception courante des répondants est que les employés fédéraux ont tendance à suivre des formations dans la langue de la majorité plutôt que dans leur langue officielle de préférence. Selon les personnes interviewées qui partageaient ce point de vue, les facteurs déterminant ce choix sont notamment l'environnement de travail et la terminologie utilisée dans l'environnement de travail.

La vérification a révélé que, de toute évidence, l'École ne s'est pas penchée sur ce phénomène pour mieux le comprendre, alors qu'il a une incidence majeure sur son offre d'activités d'apprentissage dans les deux langues officielles. Le choix d'une personne de suivre une activité d'apprentissage dans sa deuxième langue officielle est légitime et peut avoir des effets bénéfiques quant à la connaissance du vocabulaire technique et spécialisé dans les deux langues officielles, ou peut contribuer au maintien des acquis linguistiques dans la seconde langue officielle. Un tel choix individuel éclairé est

protégé par la *Loi*. Cela dit, il est loin d'être toujours possible, dans la pratique, d'exercer ce choix. Les données obtenues de l'École montrent que, dans certaines régions désignées bilingues aux fins de la langue de travail, ainsi qu'à l'extérieur de celles-ci, il y avait très peu ou pas du tout d'activités d'apprentissage dans la langue officielle de la minorité. Il est possible que le fait pour les apprenants de suivre des activités d'apprentissage dans la langue de la majorité puisse découler d'enjeux liés à l'insatisfaction ou au manque d'accessibilité de certains cours, ou encore d'une méconnaissance par les employés de leurs droits à cet égard. Il serait important pour l'École, à l'aide d'une méthodologie éprouvée, d'approfondir le phénomène selon lequel des fonctionnaires suivent des activités d'apprentissage dans l'autre langue officielle, de manière à mieux distinguer les situations où il s'agit d'un choix éclairé (protégé par la *Loi*) de celles où le choix découle de lacunes dans l'offre de services.

## RECOMMANDATION 2

La commissaire aux langues officielles par intérim recommande à l'École de la fonction publique du Canada de se doter de mécanismes permettant de mesurer la demande et de tenir compte des besoins des fonctionnaires pour l'apprentissage dans leur langue officielle de préférence partout au Canada.

## LA CONCEPTION DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE

### Les concepteurs et le processus de traduction

Il ressort de la vérification que, de manière générale, la validation du contenu de qualité égale dans les deux langues officielles à l'étape de la conception des activités d'apprentissage repose surtout sur le concepteur lui-même, en complément du processus de traduction.

L'École peut compter sur des équipes de concepteurs pédagogiques qui conçoivent une part importante des activités d'apprentissage destinées aux apprenants. Au moment de la vérification, le poste de bon nombre de concepteurs était bilingue avec un profil linguistique élevé (CBC/CBC ou CCC/CCC). Les cours sont créés dans la langue de choix des concepteurs; la traduction arrive à la fin du processus de conception, en raison des échéances serrées à respecter et pour des raisons d'efficacité, selon plusieurs répondants.

Les activités de révision linguistique et de traduction par des langagiers professionnels ont une importance stratégique pour que l'École s'acquitte de ses obligations en matière de langues officielles. Malgré un niveau de satisfaction générale relativement élevé quant à ces services parmi les répondants, certains avaient

l'impression d'une diminution de ressources, d'enjeux touchant la qualité en raison d'une pénurie de traducteurs suffisamment familiarisés avec la terminologie ou encore d'un trop grand volume de matériel d'apprentissage à traiter selon des échéances serrées pendant la transformation. En outre, le Bureau de la traduction assigne un petit nombre de réviseurs et de traducteurs à l'École dans le cadre d'une entente. L'École gagnerait à étendre cette entente afin de bénéficier d'un plus grand nombre de ressources spécialisées en terminologie des activités d'apprentissage.

Une fois la traduction faite, les concepteurs jouent également un rôle clé dans la validation de la terminologie spécialisée dans l'autre langue officielle. La vérification a montré que les concepteurs étaient les ultimes responsables pour assurer la qualité égale des contenus de manière détaillée. Cependant, on note des différences dans la façon de travailler d'une équipe à l'autre quant à cette assurance de la qualité en amont. Dans certaines équipes, un concepteur autre que l'auteur examinera le contenu dans l'autre langue officielle, alors que dans d'autres équipes ce sera la même personne. Selon les répondants, la conception des cours en ligne avait plusieurs étapes en commun avec celle des cours en personne (conception dans une langue, puis révision-traduction). Les entrevues ont aussi révélé que le processus de création des cours en ligne semblait plus uniforme que celui des cours en personne. Il importe de mentionner qu'au moment de la vérification, une équipe se spécialisait en conception des cours en ligne, en appui aux autres équipes de concepteurs.

Plusieurs des concepteurs pédagogiques dans les différentes équipes sont d'anciens professeurs de langue, ce qui les rend particulièrement sensibles à l'importance de la qualité de la langue. Cependant, il n'est pas garanti que cette expertise se maintienne à ce niveau à l'avenir au fil du renouvellement organisationnel normal. Il est donc important de formaliser le processus d'assurance de la qualité égale des contenus dans les deux langues officielles à l'étape de la conception.

### **La prise en compte des besoins des deux communautés linguistiques**

La vérification a révélé que la prise en compte des besoins des deux communautés linguistiques et l'utilisation de contenu et de l'expertise de spécialistes des deux communautés lors de la conception avaient lieu. Cependant, il a été difficile de percevoir si l'ensemble des concepteurs recevaient un appui à cet effet. Pour certains, le fait que les documents soient révisés et traduits et que le contenu passe par le CICÉ (voir ci-dessous) était suffisant. Il est important qu'une pleine prise en compte des besoins et de l'expertise des deux communautés soit inscrite dans des procédures

et des mécanismes d'assurance de la qualité. L'École gagnerait également à concevoir de la formation sur la qualité égale en langues officielles et sur les sources d'information pertinentes dans les deux langues officielles à l'intention de ses nouveaux concepteurs.

### **Le guide pour les concepteurs pédagogiques**

En 2015-2016, le Comité des langues officielles a élaboré le *Guide des bonnes pratiques en matière de langues officielles pour les concepteurs pédagogiques*, un guide de pratiques exemplaires destiné à son personnel. À ce guide vient s'ajouter un outil de travail sur les langues officielles, mis à la disposition du personnel de l'École à l'automne 2016. La commissaire aux langues officielles par intérim salue l'initiative du *Guide*, qui rend « vivantes » les obligations en langues officielles dans le cadre du travail des concepteurs, qui exercent une activité cruciale pour que l'École s'acquitte de ses obligations linguistiques, et elle encourage l'École à diffuser le *Guide* auprès d'autres institutions fédérales qui offrent des activités d'apprentissage à leur personnel afin de les orienter sur les bonnes pratiques en la matière.

Malheureusement, le *Guide* était très peu connu des concepteurs pédagogiques de l'École au moment de la vérification. Sauf rare exception, les seules personnes qui l'ont mentionné avaient en fait travaillé à son élaboration. La diffusion du guide a été faite par courriel aux employés; il était également accessible dans un espace en ligne consacré aux outils pour aider les concepteurs pédagogiques. Il est donc dans l'intérêt de l'École de prendre des moyens additionnels actifs (y faire référence lors de rencontres clés ou le distribuer), en complément des moyens passifs (courriels et intranet), pour faire connaître cet outil de haute qualité élaboré à l'interne. Cela rejoint l'enjeu de communication mentionné dans la section précédente sur la gouvernance. Par ailleurs, le guide et l'outil de travail sur les langues officielles ne sont pas l'équivalent de procédures officielles, de directives ou d'instructions.

### **Les contenus d'apprentissage externes, les références et les droits d'auteur**

La vérification a révélé que la question de l'utilisation de contenus externes et des références dans les activités d'apprentissage posait des problèmes particuliers à plusieurs répondants. Au moment de la vérification, il n'y avait pas de définition acceptée et faisant consensus à l'École de la question de « contenu équivalent » en français et en anglais en ce qui concerne les contenus externes utilisés dans le cadre des activités d'apprentissage, comme les livres numériques mis à la disposition des apprenants ou encore les vidéos utilisées comme compléments au matériel. Cependant,

ces ressources sont rarement déjà disponibles et de qualité égale dans les deux langues officielles. Pour les cours en ligne, certains secteurs ont adopté une pratique de « un pour un », par principe de précaution semble-t-il. Concrètement, dans le cas des références, ce principe signifie que toutes les références dans une langue doivent être disponibles dans l'autre langue, à défaut de quoi la ressource n'est pas utilisée. D'autres répondants ont fait remarquer que les services de bibliothéconomie traditionnels ne fonctionnent pas forcément de cette manière et ne croient pas que cette règle soit nécessaire. Plusieurs ressources sont disponibles en anglais seulement, et d'autres, en français seulement.

En somme, il apparaît que la position voulant que le contenu provenant de sources externes doive être « équivalent » est acceptable, mais il serait important pour l'École de définir le sens d'« équivalent » et d'outiller ses employés pour qu'ils maîtrisent bien les balises que cela comporte. Sans que les références offertes dans chacune des langues officielles soient forcément identiques, il est impératif que les références utilisées permettent d'atteindre les mêmes objectifs pédagogiques dans les deux langues, de manière à maintenir une qualité égale.

Cela amène la question des droits d'auteur. L'École ne disposait pas, au moment de la vérification, des exemptions concernant l'application de certaines dispositions des lois sur les droits d'auteur, qui sont habituellement offertes aux établissements d'enseignement et de recherche. Tout le contenu externe utilisé par les concepteurs et le corps professoral dans les produits d'apprentissage, y compris toute traduction, devait donc être utilisé moyennant la permission du détenteur des droits d'auteur. L'École est invitée à examiner plus en profondeur la question des droits d'auteur de manière à déterminer quelle est l'incidence de la situation actuelle sur la possibilité pour l'École d'utiliser des contenus d'apprentissage de qualité égale dans les deux langues officielles.

### **Les cours pilotes**

Lors du processus de conception des activités d'apprentissage (en classe ou en ligne), les équipes de conception testent le contenu auprès d'un groupe témoin d'experts. Cet exercice vise à s'assurer que les objectifs pédagogiques sont atteints et permet des ajustements avant que le cours ne soit lancé. À la suite d'une enquête du Commissariat aux langues officielles en 2015, l'École a modifié sa position concernant les cours pilotes et requiert désormais que ceux-ci soient systématiquement tenus dans les deux langues officielles plutôt que dans la langue officielle de préférence du concepteur responsable, ce qui était la pratique la plus courante. Cette décision a été communiquée au personnel au moyen d'un courriel de la haute direction en février 2016.

Au moment de la vérification, toutes les équipes n'avaient pas eu l'occasion de tester des cours pilotes dans les deux langues officielles, mais la nouvelle position de l'École était largement connue du personnel. L'École gagnerait cependant à expliquer ce changement, puisque les échanges avec les répondants en cours de vérification ont montré que les perceptions, positives ou négatives, différaient d'une personne à l'autre, ce qui pourrait compromettre une application uniforme. Par exemple, certains ont indiqué qu'il est possible qu'un cours pilote en français ait lieu à une étape différente du processus de conception que pour le cours pilote en anglais, alors que l'École a l'obligation de communiquer de manière égale avec les deux communautés linguistiques.

Par ailleurs, puisque des modifications substantielles doivent souvent être apportées à l'issue d'un cours pilote et que cela entraîne des démarches supplémentaires de révision et de traduction, les échéances de conception très serrées ont été mentionnées par certains comme étant un enjeu problématique dans le contexte de la nouvelle position de l'École.

L'École a la responsabilité institutionnelle de rendre les ressources disponibles pour que les équipes responsables soient en mesure de concevoir et d'offrir les cours pilotes dans les deux langues officielles. Il est aussi essentiel que la nouvelle position de l'École quant aux cours pilotes soit inscrite dans les outils de gouvernance, de manière à ce que la pratique soit durable. Au moment de la vérification, cette exigence n'était abordée que dans l'outil de travail sur les langues officielles, et, comme susmentionné, cela n'est pas l'équivalent d'une procédure officielle.

Le fait pour l'École d'avoir des cours pilotes dans les deux langues officielles et avec des groupes témoins représentatifs de la diversité régionale, ethnoculturelle, de genre et d'expertise des deux communautés linguistiques ne peut qu'enrichir le processus de conception, même si cela demande inmanquablement des ressources supplémentaires par rapport à la situation antérieure, où des cours pilotes étaient offerts dans une seule langue.

### **L'examen du CICÉ**

Le CICÉ joue un rôle clé dans la validation des activités d'apprentissage à l'étape de leur conception. L'analyse documentaire a amplement démontré que le comité tenait compte des langues officielles au moment de la vérification. La commissaire aux langues officielles par intérim souligne le fait que l'examen à haut niveau que mène le CICÉ comprend des questions relatives aux langues officielles, ce qui est une bonne pratique.

### **Le lancement des activités d'apprentissage**

Le lancement des activités d'apprentissage constitue la ligne d'arrivée du processus de conception. Les répondants qui ont eu à se prononcer sur la disponibilité des cours en classe ou en ligne dans les deux langues officielles ont tous indiqué qu'un cours n'est pas lancé si le matériel n'est pas finalisé et disponible dans les deux langues officielles. Par contre, cette exigence ne se retrouvait pas dans les instruments de gouvernance, ce à quoi il est suggéré à l'École de remédier.

### **L'ACQUISITION DE CONTENUS**

Certains contenus d'apprentissage, particulièrement ceux en ligne qui ne sont pas interactifs, sont achetés de fournisseurs externes à la suite d'appels d'offres. Grâce à la rétroaction d'apprenants en 2016, l'École a découvert des lacunes importantes concernant la qualité du contenu en français de cours en ligne d'une société tierce, que l'École avait achetés et qu'elle avait rendus disponibles aux apprenants en français et en anglais sur sa plateforme GCcampus. Au moment de la vérification, l'École les avait retirés dans les deux langues et le contenu en était à être corrigé. L'École a confirmé dans le cadre de la vérification que, par le passé, elle ne vérifiait pas de manière détaillée la qualité équivalente du contenu des cours et présumait que les entreprises qui avaient soumissionné étaient garantes de la qualité, ce qui a mené à une situation de non-conformité à la *Loi*. L'École a elle-même pris les mesures correctives nécessaires pour remédier à la situation. Cependant, pour éviter de telles situations à l'avenir, il est impératif que tous les contenus, tant ceux élaborés à l'interne que ceux achetés à des entreprises externes, soient soumis à des processus d'assurance de la qualité dans les deux langues officielles et que les correctifs nécessaires soient apportés avant qu'ils soient rendus disponibles aux apprenants.

### **RECOMMANDATION 3**

La commissaire aux langues officielles par intérim recommande à l'École de la fonction publique du Canada de se doter de mécanismes formels pour s'assurer de la qualité de la langue et de l'équivalence de tous les contenus en ligne en français et en anglais, et ce, préalablement à ce qu'ils soient rendus disponibles aux apprenants.

## **LA PROMOTION ET L'OFFRE DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE DE QUALITÉ ÉGALE EN FRANÇAIS ET EN ANGLAIS**

### **LA PROMOTION DES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE EN FRANÇAIS ET EN ANGLAIS**

L'équipe des communications est responsable de la promotion des activités d'apprentissage auprès des autres institutions fédérales. Pour ce faire, au moment de la vérification, elle procédait notamment à l'envoi de courriels promotionnels dans les deux langues officielles et produisait de courtes vidéos promotionnelles pour les activités d'apprentissage. La plupart des répondants ont indiqué que toutes les communications de masse écrites destinées aux institutions fédérales étaient dans les deux langues officielles. Plus spécifiquement en région, les courriels de promotion étaient systématiquement envoyés en français et en anglais. Par contre, certaines personnes interviewées ont indiqué que cela n'était pas toujours le cas. Il est à noter que l'équipe des communications possédait ses propres ressources en rédaction et en traduction dans les deux langues officielles.

Toutefois, selon la région, on indiquait souvent d'emblée dans les communications promotionnelles que le cours ou l'événement concerné n'aurait lieu que dans une langue officielle, ce qui pourrait potentiellement décourager la participation dans l'autre langue officielle. La question de l'offre dans les deux langues officielles des activités d'apprentissage sera abordée plus loin dans le présent document. À l'exception de cet élément, la vérification n'a pas révélé de constats préoccupants ou demandant une intervention particulière en ce qui concerne la promotion des activités d'apprentissage en français et en anglais. Il importe que les pratiques en la matière soient maintenues.

### **LES COMMUNICATIONS ENTRE LE PERSONNEL DE L'ÉCOLE ET CELUI DES AUTRES INSTITUTIONS FÉDÉRALES**

#### **Service à la clientèle**

En 2016, l'École a donné à contrat à Service Canada le premier contact téléphonique avec la clientèle des services d'apprentissage de l'École. Le personnel de l'École continue de répondre aux questions plus complexes. Comme cela était tout nouveau au moment de la vérification et que le service a été donné par contrat à une institution fédérale assujettie à la *Loi*, tout autant que l'École, la conformité de ces pratiques n'a pas été examinée dans le cadre de la présente vérification.

Du côté du personnel de l'École, une équipe était responsable, au moment de la vérification, de la liaison avec les points de contact des institutions fédérales et les coordonnateurs de la formation indispensable. Le personnel en région jouait un rôle complémentaire à cet égard. Les répondants ont dit connaître les règles de communication dans la langue officielle de préférence du personnel des autres institutions fédérales, mais ces règles n'étaient pas inscrites dans un instrument de gouvernance.

L'École a inclus des cours sur l'offre active, la prestation de services bilingues et les droits en matière de langue de travail dans le parcours d'apprentissage recommandé à ses employés. Cependant, la vérification n'a pas permis de constater que l'École s'assurait que de la formation sur le service aux autres fonctionnaires dans leur langue officielle de préférence était offerte à chacun de ses employés, dans toutes les régions. En outre, la vérification n'a pas révélé l'existence de documents qui expliquaient clairement au personnel de l'École leur obligation, partout au pays, de servir la clientèle des différentes institutions fédérales dans sa langue officielle de préférence. Néanmoins, l'École a produit un outil d'autoévaluation sur les pratiques en matière de langue de travail. Destiné à l'ensemble des institutions fédérales, l'outil ne distinguait pas, au moment de la vérification, les obligations prévues à l'article 37 de celles qui s'appliquent aux institutions n'y étant pas assujetties. Il serait important que l'École adapte cet outil pour son personnel ainsi que pour celui des autres institutions assujetties à l'article 37.

En ce qui concerne la capacité à servir les apprenants dans leur langue officielle de préférence, l'École comptait des postes désignés bilingues avec des profils linguistiques BBB/BBB ou CBC/CBC dans toutes les régions, et toutes les régions sauf celle du Québec et du Nunavut avaient au moins un poste désigné bilingue avec un profil linguistique CCC/CCC. À noter cependant qu'au moment de la vérification, on comptait plusieurs postes vacants ou du personnel en détachement, de sorte qu'il n'était pas évident que la capacité bilingue était constante. Certains répondants ont indiqué qu'ils étaient au fait qu'en région, les compétences linguistiques de certains employés de l'École ne correspondaient plus aux résultats qu'ils avaient obtenus lors de leur dernier test de langue plusieurs années auparavant et qu'ils souhaiteraient que l'École soit plus proactive quant au maintien des compétences en langue seconde officielle de son personnel, particulièrement dans les régions où la demande pour les services en français est moins fréquente.

Dans un autre ordre d'idées, dans la mesure où le bureau de Québec, où on retrouvait au moment de la vérification des postes dont l'exigence linguistique était « français essentiel », sert aussi la région du Nunavut, l'École est invitée à s'assurer que les profils linguistiques de ces postes correspondent aux tâches réelles en matière de service à la clientèle auprès d'employés fédéraux de ce territoire.

## L'OFFRE D'ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE DE QUALITÉ ÉGALE EN FRANÇAIS ET EN ANGLAIS

### La disponibilité des cours en personne

Au moment de la vérification, on notait certaines différences clés en ce qui concerne l'offre de cours en personne entre la région de la capitale nationale et les autres régions, d'une part, et entre les programmes de transition clés comportant des cohortes et les cours individuels, d'autre part.

Pour les programmes à la pièce, les responsables ont indiqué lors de la vérification que, dans la région de la capitale nationale, la pratique était désormais d'inscrire les cours dans les deux langues officielles au calendrier sur GCcampus, et ce, pour des périodes plus longues qu'auparavant. On s'assurait de toujours afficher au moins une offre de cours au calendrier dans les deux langues officielles. L'offre réelle dépend alors des inscriptions. De plus, le nouveau modèle d'affaires rend l'École moins dépendante du cycle budgétaire des institutions fédérales, selon des répondants, puisque les cours sont sans frais pour les apprenants.

Par ailleurs, l'École a indiqué avoir ajouté sur GCcampus une fonction de demande d'apprentissage, permettant à un apprenant d'indiquer où, quand et dans quelle langue officielle il souhaite suivre une activité d'apprentissage donnée. Selon l'École, ce formulaire permet une meilleure planification ultérieure de la demande dans les deux langues officielles lorsque les cours en personne ne peuvent pas être offerts à ce moment-là.

En région, pour les deux types de programmes, la responsabilité quant à la planification des cours revenait, au moment de la vérification, aux directeurs régionaux. Leurs équipes étaient appuyées par l'équipe de la planification de la capacité au niveau national, mais considéraient également leurs propres connaissances des réalités régionales pour créer l'offre d'apprentissage. Au moment des entrevues, les pratiques en matière d'offre d'activités d'apprentissage dans les deux langues officielles différaient grandement d'une région à l'autre et dépendaient de l'engagement personnel de chaque responsable.

En règle générale, l'École ne s'assurait pas, au moment de la vérification, de systématiquement mettre à l'horaire une offre en français et en anglais dans l'ensemble des régions pour chacun des cours, ce qui semble contrevvenir à l'orientation générale indiquée par la haute direction. Certaines régions n'avaient aucune activité d'apprentissage offerte dans la langue de la minorité, et ce, malgré la présence d'une population minoritaire importante. Cela concerne plus particulièrement les activités en français à Toronto et en anglais à Québec. Dans les deux régions, il n'y avait ni offre

ni mesure de la demande pour les activités d'apprentissage dans la langue de la minorité. Dans certains cas, les répondants ont indiqué que l'offre d'activités d'apprentissage dans la langue de la minorité correspondait au poids démographique de la minorité linguistique dans cette région. Cela est une interprétation erronée de la *Loi*, puisque l'article 37 garantit un droit individuel, qui va même au-delà des régions désignées bilingues aux fins de la langue de travail. Dans le cas des programmes de leadership, on notait une concentration des cours en français à Montréal et à Québec, et quelques offres à Moncton.

Par ailleurs, la vérification a démontré que les seuils d'annulation des cours si les inscriptions sont insuffisantes n'étaient pas appliqués selon des critères définis à travers le pays. Il est important que l'École se dote de normes d'annulation qui tiennent compte des réalités des différentes régions et communautés linguistiques, et ce, dans une approche systématique. Par ailleurs, en cas de non-disponibilité d'une activité d'apprentissage particulière dans la langue officielle de la minorité, les entrevues ont démontré que l'École offrait rarement des solutions de rechange qui tiennent compte du fait que le fardeau des frais de déplacement repose entièrement sur l'apprenant et son institution fédérale.

#### **RECOMMANDATION 4**

La commissaire aux langues officielles par intérim recommande à l'École de la fonction publique d'adopter des normes définies d'une région à l'autre en :

- a) balisant la mise à l'horaire des activités d'apprentissage (cours, événements, etc.) dans les deux langues officielles;
- b) établissant un cadre pour l'annulation des activités lorsque les inscriptions sont insuffisantes et en s'assurant qu'il y a une offre proactive de solutions de rechange.

On notait donc encore, au moment de la vérification, des défis importants en ce qui a trait à la disponibilité des activités d'apprentissage en français et en anglais dans les différentes régions, malgré certaines mesures prises par l'École. Cependant, la centralisation des ressources d'enseignement fait en sorte que tous les intervenants en région rencontrés ont dit que, s'il y avait une demande suffisante pour un cours donné, ils seraient certainement en mesure de l'organiser, soit localement, soit en faisant appel au personnel enseignant se trouvant dans la région de la capitale nationale. On note que le matériel pédagogique est déjà disponible dans les deux langues officielles et, comme susmentionné, l'École a une capacité bilingue en ce qui concerne les instructeurs.

Quelques répondants en région ont indiqué que les conseils fédéraux étaient utilisés pour faire la promotion des activités d'apprentissage. Les comités interministériels et les conseils fédéraux jouent un rôle important dans la promotion du curriculum de l'École dans les deux langues officielles ainsi que dans le taux de participation à des cours ou à des événements particuliers dans la langue de la minorité.

Selon des répondants, les événements à distance interrégionaux seraient une solution innovatrice intéressante lorsque le nombre de participants n'est pas suffisamment élevé pour qu'un cours ou un événement soit offert en personne dans la langue de la minorité. Il ne faudrait cependant pas que l'expérience pédagogique des apprenants soit amoindrie dans l'une ou l'autre des langues officielles.

Dans tous les cas, la clé demeure de parvenir à une meilleure planification de la capacité pour les activités d'apprentissage dans les deux langues officielles dans la région de la capitale nationale et dans chacune des régions, tant en tenant compte des données démographiques que des échanges avec les institutions.

La vérification a révélé que certains cours en classe et certaines webdiffusions des programmes de leadership sont offerts de façon bilingue (c'est-à-dire que les apprenants interviennent dans la langue officielle de leur choix), particulièrement pour la haute direction. Selon l'École, des activités d'apprentissage bilingues pour les hauts dirigeants sont essentielles pour intégrer les langues officielles dans la culture de la haute fonction publique. Cependant, au-delà des objectifs pédagogiques que cela peut comporter, il est important que l'École garde en tête que l'article 37 confère un droit individuel aux apprenants, peu importe leur niveau hiérarchique et l'identification linguistique de leur poste. D'ailleurs, à ce sujet, certains répondants ont affirmé que les cours pour plusieurs cohortes inscrites aux programmes de leadership étaient bilingues, précisément parce que le profil linguistique des postes de haute direction se doit d'être CBC/CBC ou plus élevé. Une telle interprétation ne tient pas compte de l'esprit de la *Loi*.

#### **La disponibilité des événements locaux et nationaux en français et en anglais**

Les événements sont un mode de prestation de plus en plus prisé pour les activités d'apprentissage. L'École en organise désormais des centaines par année. Les événements à portée nationale, webdiffusés, sont offerts avec l'interprétation simultanée depuis 2016, que l'événement ait lieu dans la région de la capitale nationale ou ailleurs au pays. En sus des événements nationaux, l'École organise des centaines d'événements d'apprentissage locaux sur des thèmes précis partout au pays.

Au moment de la vérification, l'École n'avait pas de procédures écrites et officielles pour indiquer dans quelles circonstances ou conditions les événements doivent offrir l'interprétation simultanée, doivent avoir des maîtres de cérémonie et des intervenants bilingues, ou peuvent être dans une seule langue officielle. Bref, l'offre d'événements en région dans la langue de la minorité n'était pas balisée officiellement. L'École devra donc officialiser sa pratique récente concernant l'interprétation simultanée pour les événements webdiffusés, un gain important qui se doit d'être durable.

#### **RECOMMANDATION 4 (SUITE)**

La commissaire aux langues officielles par intérim recommande à l'École de la fonction publique d'adopter des normes définies d'une région à l'autre en :

- c) établissant l'exigence que les événements soient offerts dans les deux langues officielles lorsqu'ils sont webdiffusés ou lorsque les inscriptions le permettent dans le cas des événements locaux.

#### **Les cours en ligne et les vidéos**

La grande majorité des répondants sondés ont indiqué que les cours en ligne non interactifs étaient tous disponibles en français et en anglais. Selon plusieurs personnes rencontrées, la transformation de plusieurs cours donnés auparavant en salle de classe en cours en ligne à rythme libre (dont beaucoup de cours de formation indispensable) a un effet fort positif pour les fonctionnaires de langue officielle minoritaire, puisque cela règle l'enjeu de l'accessibilité. Les personnes interviewées ont indiqué que les vidéos élaborées dans le cadre des activités d'apprentissage étaient systématiquement disponibles en français et en anglais. Plusieurs répondants ont indiqué le souci non seulement que les vidéos soient bilingues, mais qu'elles reflètent les deux communautés linguistiques (par exemple en faisant appel à des spécialistes francophones et anglophones, en évitant d'avoir recours aux sous-titres, etc.). Les échanges avec les répondants participant au processus de création des vidéos révèlent que l'accessibilité aux produits d'apprentissage par les personnes ayant des limitations fonctionnelles ou des handicaps constitue une des priorités de l'École. Ainsi, ces aspects de la vérification n'ont pas révélé de préoccupations.

#### **Les nouveaux modes d'apprentissage participatifs**

La vérification a montré que l'École était au début de son parcours pour intégrer les nouveaux modes participatifs en ligne dans ses activités d'apprentissage et qu'elle n'avait pas encore tout à fait pris le virage, jugé inévitable par plusieurs répondants, de la production

participative. Cependant les modes d'apprentissage participatifs en ligne occupaient une place croissante dans l'offre des activités d'apprentissage de l'École. D'après les répondants, les activités participatives en ligne avaient lieu dans la langue de l'activité d'apprentissage (par exemple un forum de discussion lié à un cours donné). Pour les activités d'apprentissage utilisant le logiciel de vidéoconférence WebEX, la pratique, selon les répondants consultés à ce sujet, était que les discussions avaient lieu dans une seule langue officielle, les essais de vidéoconférence WebEX en format bilingue n'ayant pas été concluants. Il n'y avait cependant pas de directives formelles sur la question.

Plusieurs répondants ont soulevé des enjeux liés aux forums de discussion et aux blogues. On notait, au moment de la vérification, l'absence d'une pratique obligatoire ou de balises pour assurer des discussions en ligne équivalentes dans les deux langues officielles. Les avis divergeaient d'un répondant à l'autre sur la marche à suivre. Pour certains répondants, il n'est pas judicieux de séparer les internautes francophones et anglophones dans des fils différents, tandis que pour d'autres répondants des environnements distincts permettent au contraire aux apprenants de se sentir à l'aise de participer pleinement dans leur langue officielle de préférence. Ainsi, la question des langues officielles à l'égard des nouveaux modes collaboratifs demeurerait exploratoire au moment de la vérification. Des répondants ont indiqué que les pratiques à l'École risquaient fort de suivre celles prévalant pour GCconnex et GCpédia, des plateformes gérées par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. L'École doit cependant aller au-devant et outiller son personnel pour s'assurer que l'esprit de la *Loi*, qui est l'égalité réelle entre les deux communautés linguistiques, est respecté lorsque la lettre de la *Loi* n'est pas claire à cet égard.

Si les activités d'apprentissage sont de qualité égale au départ et que l'offre est égale, les activités peuvent avoir lieu dans une des deux langues officielles pour la durée de l'activité plutôt que d'alterner entre les deux langues. Il est difficile de gérer les discussions pour les rendre identiques dans les deux langues officielles en temps réel. La qualité égale ne signifie pas forcément que les activités sont identiques. Dans tous les cas, les activités où le français et l'anglais peuvent être utilisés en même temps par les participants semblent poser problème : elles sont difficiles à baliser et peuvent facilement pencher vers un déséquilibre en faveur d'une langue officielle par rapport à l'autre. Les pratiques mises en place par l'École semblent refléter ce constat et sont donc à poursuivre, à l'exception, comme on l'a vu ci-dessus, de certaines activités d'apprentissage destinées à la haute direction posant un problème de conformité.

## L'ASSURANCE DE LA QUALITÉ ET L'ÉVALUATION

### L'ASSURANCE DE LA QUALITÉ APRÈS COUP

Au moment de la vérification, l'École n'avait pas de mécanisme d'assurance de la qualité en aval, c'est-à-dire qu'aucune assurance de la qualité égale des contenus en français et en anglais n'était faite au-delà de l'étape de la conception des cours ou des événements. On ne retournait pas vérifier si le matériel de cours ou la prestation d'activités d'apprentissage étaient de qualité égale. Une telle fonction consisterait à évaluer, selon des critères établis en consultation avec les différentes équipes de la Direction générale des programmes d'apprentissage et approuvés par la haute direction, la qualité entre les versions française et anglaise pour un échantillon ou la totalité des activités d'apprentissage. Ultimement, cela permettrait de déterminer, le cas échéant, les ajustements requis à la conception et améliorerait l'ensemble du processus. Le but est que les résultats de cette analyse soient portés à l'attention de la haute direction périodiquement.

### RECOMMANDATION 5

La commissaire aux langues officielles par intérim recommande à l'École de la fonction publique du Canada :

- a) de mettre en place une fonction d'assurance de la qualité des langues officielles évaluant, après coup, l'accessibilité aux activités d'apprentissage et la qualité égale du matériel d'apprentissage dans les deux langues officielles.

### LES ÉVALUATIONS DE COURS PAR LES APPRENANTS

À la fin de chaque activité d'apprentissage en classe ou de chaque événement sont distribuées aux apprenants des évaluations dites de niveau 1. Au moment de la vérification, les évaluations de cours ou d'événements n'avaient pas de questions à savoir si les apprenants ont pu participer à l'activité d'apprentissage dans leur langue officielle de préférence ou s'ils ont été servis par le personnel de l'École dans la langue officielle de leur choix. Plusieurs répondants étaient d'avis que la section des commentaires narratifs du formulaire de niveau 1 permet de faire ressortir les préoccupations en matière de langues officielles lorsqu'il y en a. Par contre, cette section ne porte pas précisément sur les langues officielles, ce qui n'amène pas les apprenants à commenter sur leur expérience en regard des langues officielles de façon systématique. Par ailleurs, la question de l'analyse après coup des données issues des évaluations est également une question d'importance. La vérification n'a pas permis de montrer que les données sur les langues officielles étaient présentes des analyses faites, au-delà des suivis particuliers sur les questions soulevées par des apprenants sur un cours donné.

### RECOMMANDATION 5 (SUITE)

La commissaire aux langues officielles par intérim recommande à l'École de la fonction publique du Canada :

- b) d'instaurer des évaluations de cours qui sondent les apprenants pour savoir s'ils ont pu suivre le cours dans leur langue officielle de préférence et s'ils ont reçu des services de l'École dans leur langue officielle de préférence (si non, pourquoi).

### LES PLAINTES ET LA RÉTROACTION EN MATIÈRE DE LANGUES OFFICIELLES

Outre les évaluations de cours, on notait au moment de la vérification de multiples points d'entrée pour la rétroaction concernant le service aux employés fédéraux dans leur langue officielle de préférence : le site Web de l'École, le personnel de l'École en région, le Centre de contact avec la clientèle de l'École, les coordonnateurs d'apprentissage des institutions fédérales et le Commissariat par l'entremise de son processus de plaintes. Selon le point d'entrée, la rétroaction suivait des chemins et des processus différents et faisait appel à des responsables distincts, le tout de manière non coordonnée. Par exemple, si une plainte provenait d'un apprenant par l'entremise du Commissariat, elle était traitée par l'équipe des ressources humaines de l'École; si une personne s'adressait au personnel de l'École en région avec la même préoccupation, sa requête cheminait dans cette partie de la structure organisationnelle. Si le requérant faisait part de la même préoccupation en passant par le site Web ou le Centre de contact avec la clientèle de l'École, un autre parcours était suivi. Ainsi, un mécanisme transparent et intégré pour résoudre les enjeux de conformité en langues officielles soulevés peu importe leur point d'entrée permettrait de contribuer à l'établissement d'une vue d'ensemble, à l'intention notamment de la haute direction.

### RECOMMANDATION 5 (SUITE)

La commissaire aux langues officielles par intérim recommande à l'École de la fonction publique du Canada :

- c) de mettre en place un mécanisme transparent et intégré pour résoudre les enjeux de conformité en langues officielles soulevés par les apprenants.

## LES ACTIVITÉS D'ÉVALUATION, DE VÉRIFICATION ET DE REDDITION DE COMPTES

L'École ne mène pas ses propres vérifications internes en raison de son statut de petite institution fédérale, conformément aux instruments de politique du Conseil du Trésor sur la vérification interne. Cependant, la vérification du Commissariat n'a pas permis d'attester de quelle manière les activités de coordination des vérifications faisaient en sorte que les langues officielles soient intégrées ou reflétées dans les objectifs et critères des vérifications dont l'École fait l'objet. Quant aux évaluations de programmes, l'École en menait une seule au moment de la vérification, mais elle était d'une importance capitale, puisqu'elle portait sur les orientations stratégiques de l'École. La phase formative de l'évaluation était terminée lors de la vérification et la phase sommative de l'évaluation était en cours. Or, cette évaluation ne tenait pas compte des langues officielles ni dans ses objectifs ni dans les aspects évalués, même lorsqu'il était question d'accès équitable à l'apprentissage. Par ailleurs, la vérification n'a pas permis de démontrer que l'équipe d'évaluation avait une « lentille langues officielles » lorsqu'elle faisait rapport à la haute direction.

Néanmoins, le *Plan intégré de l'École* tenait compte des langues officielles en termes d'objectifs et de livrables, ce qui est une bonne pratique. La vérification n'a cependant pas permis de montrer concrètement que les langues officielles étaient une partie intégrante de la reddition de comptes (par exemple faire rapport sur le pourcentage des activités disponibles et de qualité égale dans les deux langues officielles).

### RECOMMANDATION 5 (SUITE)

La commissaire aux langues officielles par intérim recommande à l'École de la fonction publique du Canada :

- d) d'intégrer le principe d'égalité des deux langues officielles dans chacune de ses activités ministérielles en aval, telles que la vérification interne, l'évaluation de programmes ainsi que la reddition de comptes à la haute direction et aux organismes centraux.

## LES LANGUES OFFICIELLES ET LES ÉVALUATIONS DE RENDEMENT

La *Politique sur les langues officielles* du Conseil du Trésor prévoit que les institutions fédérales dont ce dernier est l'employeur doivent « s'assurer que la conformité à la présente politique ainsi qu'aux directives et normes connexes est intégrée aux évaluations annuelles de rendement et influence les cotes d'évaluation »<sup>11</sup>.

Au moment de la vérification, les évaluations de rendement des cadres supérieurs contenaient un énoncé standardisé concernant la mise en œuvre du *Plan d'action sur les langues officielles 2014-2016* de l'École. Cet énoncé était exclusivement axé sur la langue de travail à l'interne et omettait les obligations découlant de l'article 37 de la *Loi*. Il serait donc important que tout libellé sur les langues officielles inclus dans les évaluations de rendement des cadres supérieurs aborde, en plus des aspects qui s'y trouvent déjà, le respect des obligations d'offrir des services et des activités d'apprentissage de qualité égale dans les deux langues officielles aux employés fédéraux. Par ailleurs, la vérification n'a pas révélé de conséquences particulières si ces objectifs ne sont pas respectés, outre le fait que cela est laissé à la discrétion du gestionnaire responsable.

Du côté des employés de l'École qui ne sont pas des cadres supérieurs, les langues officielles ne faisaient pas partie, au moment de la vérification, des objectifs ministériels, desquels découlent les objectifs de rendement individuels. Peu d'employés rencontrés avaient des éléments liés aux langues officielles dans leurs objectifs de rendement. Lorsqu'ils en avaient, cela semblait davantage lié à leur engagement personnel ou à l'engagement personnel de leur superviseur qu'à une approche ministérielle. Il n'y avait pas d'approche uniforme pour faire en sorte, à titre d'exemple, que les concepteurs soient évalués sur l'élaboration de produits de qualité égale dans les deux langues officielles ou encore que le personnel chargé des contrats s'assure de l'inclusion de clauses linguistiques dans les contrats et de leur suivi adéquat. Des personnes qui collaborent avec les autres institutions fédérales avaient cependant des objectifs liés aux langues officielles, le tout axé sur le volet de l'excellence du service à la clientèle.

### RECOMMANDATION 5 (SUITE)

La commissaire aux langues officielles par intérim recommande à l'École de la fonction publique du Canada :

- e) de s'assurer que les objectifs de rendement liés à l'article 37 de la *Loi sur les langues officielles* sont intégrés annuellement dans le processus d'évaluation de rendement de tous les membres du personnel (cadres supérieurs et non-cadres supérieurs) et sont adaptés à la nature et à la portée de leurs fonctions.

<sup>11</sup> Conseil du Trésor du Canada, *Politique sur les langues officielles*, Ottawa, 2012. Version en ligne ([www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=26160](http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=26160)) consultée le 12 octobre 2017.

## CONCLUSION

Somme toute, la vérification est globalement positive. Nous croyons que le portrait aurait été passablement différent si la vérification avait porté sur les mêmes objectifs et critères dans le cadre de l'ancien modèle d'affaires, avant le début de la transformation de l'École en 2014-2015. Au cours de 2015-2016, l'École a mis en place des mesures pour corriger des lacunes en langues officielles soulevées antérieurement, telles que :

- l'exigence que les cours pilotes soient faits dans les deux langues officielles;
- l'utilisation de l'interprétation simultanée pour les événements webdiffusés;
- l'instauration de nouveaux cycles de planification des offres de cours en classe;
- le fait de pouvoir signaler le besoin d'un cours en français ou en anglais dans les demandes des apprenants sur GCcampus.

Pour porter fruit, ces mesures doivent faire partie d'une approche plus structurée et être inscrites dans des instruments de gouvernance.

La vérification a montré que le personnel de l'École avait une attitude positive quant aux langues officielles. Par contre, les obligations particulières de l'École envers les employés fédéraux n'étaient pas toujours bien comprises et n'étaient pas intégrées dans les outils de gouvernance. Au moment de la vérification, l'École ne prenait pas les mesures nécessaires dans certaines régions pour répondre aux besoins des apprenants de langue officielle minoritaire. Il y avait également une perception erronée partagée par plusieurs répondants que les services bilingues de l'École sont limités aux régions désignées bilingues aux fins de la langue de travail. Si l'École ne modifie pas la manière dont elle planifie et offre ses activités d'apprentissage en personne, elle pourrait priver les employés fédéraux de cours dans leur langue officielle de préférence et pourrait se rendre vulnérable du point de vue de la partie VI de la *Loi*, en ce sens que l'absence de formation dans la langue officielle de préférence des apprenants peut avoir une incidence sur l'avancement de leur carrière.

L'article 37 de la *Loi* garantit un droit individuel aux employés fédéraux. L'École doit garder le cap sur le respect de ce choix individuel dans son offre d'activités d'apprentissage et s'assurer que les activités d'apprentissage qu'elle offre, qu'elle les ait achetées ou qu'elles aient été élaborées à l'interne, sont toujours de qualité égale dans les deux langues officielles, ce qui ne signifie pas forcément identiques en tout point. Par ailleurs, des innovations sont possibles pour intégrer la dualité linguistique dans les activités d'apprentissage, comme rendre disponible de façon proactive le matériel de cours dans les deux langues officielles aux apprenants. La vérification permet d'affirmer que, si la demande est suffisante pour une activité d'apprentissage dans une langue officielle ou dans l'autre, l'École est en mesure de l'organiser partout au Canada et a les ressources pour le faire. L'enjeu principal est en réalité un enjeu de demande dans la langue de la minorité, et l'École doit cultiver de façon proactive cette demande afin de briser le cercle vicieux selon lequel « il n'y a pas d'offre parce qu'il n'y a pas de demande ou encore il n'y a pas de demande parce qu'il n'y a pas d'offre ni de promotion ».

En définitive, l'École de la fonction publique du Canada doit aller au-delà de la tradition orale en se dotant d'outils, de règles et de ressources de formation pour appuyer davantage ses employés en ce qui touche la qualité égale dans les deux langues officielles de ses activités d'apprentissage ainsi que des services et des communications aux employés fédéraux.

La commissaire par intérim a formulé cinq recommandations, qui se trouvent à l'annexe B. Elle est satisfaite des mesures et des échéances proposées dans le plan d'action de l'École pour ce qui est de la mise en œuvre des cinq recommandations. L'annexe B présente également les commentaires et le plan d'action de l'institution pour chaque recommandation, ainsi que les commentaires de la commissaire par intérim. Au cours des 18 à 24 mois suivant la publication du rapport final de vérification, le Commissariat procédera au suivi de la mise en œuvre des recommandations par l'institution.

La commissaire par intérim croit que la mise en œuvre des cinq recommandations formulées permettra à l'École de renforcer son rôle de leader parmi les institutions fédérales en montrant l'exemple et en consolidant une expertise en langues officielles qu'elle pourra ensuite faire rayonner. Cela permettra à l'École d'avoir une meilleure conformité à la *Loi* et de traiter plus efficacement et en temps opportun les enjeux de conformité s'ils surviennent.

## ANNEXE A

### OBJECTIFS ET CRITÈRES DE LA VÉRIFICATION

OBJECTIFS	CRITÈRES
1) L'École de la fonction publique du Canada tient compte des obligations qui lui incombent prévues à l'article 37 de la <i>Loi sur les langues officielles</i> dans la planification des activités d'apprentissage qu'elle offre aux employés fédéraux.	<ul style="list-style-type: none"><li>a) L'École a en place, dans le cadre de la planification des activités d'apprentissage, une structure qui tient compte de ses obligations en matière de langue de travail. Cette structure peut comprendre un plan d'action sur les langues officielles, un cadre de responsabilisation en matière de langues officielles ainsi que des politiques, des lignes directrices ou des procédures liées aux langues officielles.</li><li>b) L'École a pris des mesures efficaces pour comprendre les besoins des employés fédéraux de toutes les régions en ce qui a trait à la formation dans l'une ou l'autre des langues officielles, et elle prend ces besoins en considération lorsqu'elle planifie sa gamme d'activités d'apprentissage.</li><li>c) L'École a pris des mesures efficaces pour veiller à ce que les processus qu'elle utilise pour demander la contribution et obtenir la rétroaction des employés fédéraux concernant son programme de cours tiennent compte à la fois de la langue de travail des employés qui sont invités à participer et de l'obligation de l'École de traiter les deux communautés linguistiques sur le même pied d'égalité.</li></ul>
2) L'offre d'activités d'apprentissage, la promotion qui est faite de ces activités et la présentation de celles-ci par l'École aux employés fédéraux sont de qualité égale dans les deux langues officielles.	<ul style="list-style-type: none"><li>a) L'information liée au calendrier des activités d'apprentissage dans l'une ou l'autre des langues officielles est mise à la disposition des employés fédéraux au même moment dans les deux langues officielles.</li><li>b) L'offre d'activités d'apprentissage et la promotion qui est faite de ces activités par l'École sont de qualité égale dans les deux langues officielles.</li><li>c) Les employés fédéraux appartenant à diverses catégories professionnelles et travaillant dans les diverses régions du pays peuvent s'inscrire à une gamme d'activités en ligne et en personne offertes en temps opportun dans les deux langues officielles.</li></ul>
3) L'école surveille et gère la qualité de l'offre d'activités d'apprentissage, de la promotion qui est faite de ces activités et de la présentation de celles-ci aux employés fédéraux dans les deux langues officielles.	<ul style="list-style-type: none"><li>a) L'École a en place un mécanisme officiel de surveillance permettant de déterminer si les activités d'apprentissage sont offertes et présentées dans la langue officielle de choix des employés fédéraux des diverses catégories professionnelles à l'échelle du Canada.</li><li>b) Les résultats de la surveillance sont utilisés pour promouvoir l'amélioration continue des activités d'apprentissage offertes dans les deux langues officielles aux employés fédéraux dans l'ensemble des catégories professionnelles.</li></ul>

## ANNEXE B

### RECOMMANDATIONS; COMMENTAIRES ET PLAN D'ACTION DE L'ÉCOLE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA; COMMENTAIRES DE LA COMMISSAIRE AUX LANGUES OFFICIELLES PAR INTÉRIM

#### Note concernant la mention « En cours » pour la catégorie « Date d'achèvement prévue » :

Des échanges subséquents à l'envoi du plan d'action avec des responsables de l'École de la fonction publique (l'École) ont permis de confirmer que la mention « En cours » signifie que le travail a été entamé, mais qu'il ne semble pas indiqué d'inscrire une date butoir particulière, soit parce qu'elle est difficile à prévoir, soit parce qu'il s'agit d'activités continues. La commissaire aux langues officielles par intérim s'attend à ce que, compte tenu de l'engagement de l'École, le suivi de la vérification puisse révéler que :

- le travail est achevé pour les mesures dont les dates étaient difficiles à prévoir;
- le travail se poursuit de manière systématique pour les activités continues.

Le suivi de la vérification sera entamé dans les 18 à 24 mois suivant la publication du rapport final de vérification.

#### RECOMMANDATION 1

La commissaire aux langues officielles par intérim recommande à l'École de la fonction publique du Canada de revoir sa structure de gouvernance en matière de langues officielles. Elle devrait :

- a) se doter de nouveaux documents cadres et réviser ceux existants afin de tenir compte de ses obligations prévues à l'article 37 de la *Loi sur les langues officielles*, y compris élaborer un cadre de responsabilisation en matière de langues officielles qui décrit les responsabilités des différents échelons;

<i>Plan d'action de l'École</i>	<i>Secteur responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
L'École procédera à une révision du plan d'action actuel sur les langues officielles (2017-2019).	Direction générale des programmes d'apprentissage et Direction générale des services intégrés	Septembre 2017
L'École élaborera un cadre de responsabilisation des langues officielles qui énoncera sa stratégie pour tenir compte de ses obligations prévues par la <i>Loi</i> , conformément aux instruments de politique du Conseil du Trésor portant sur les langues officielles.	Direction générale des programmes d'apprentissage et Direction générale des services intégrés	Mars 2018
L'École s'assurera que le mandat de ses divers comités de gouvernance de haut niveau intègre clairement les responsabilités en matière de langues officielles de façon à tenir compte de ses obligations prévues à l'article 37 de la <i>Loi</i> .	Secrétariat à la gouvernance	Janvier 2018

- b) s'assurer que toute personne jouant le rôle de champion des langues officielles dispose des moyens et du temps nécessaires pour accomplir ses fonctions et que ses objectifs de rendement reflètent ses responsabilités;

<i>Plan d'action de l'École</i>	<i>Secteur responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
L'École s'assurera que les champions des langues officielles auront les moyens et le temps nécessaires pour assumer leurs responsabilités, et que leurs objectifs de rendement tiennent compte de leurs responsabilités. Les champions feront rapport au Comité de direction chaque trimestre.	Sous-ministre et Secrétariat à la gouvernance	Octobre 2017

c) s'assurer que la haute direction discute régulièrement des obligations linguistiques de l'École et que toute personne jouant le rôle de champion prend part à ces discussions;

<i>Plan d'action de l'École</i>	<i>Secteur responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
L'École s'assurera que la haute direction discute des obligations de l'École en matière de langues officielles chaque trimestre en faisant des langues officielles un point permanent à l'ordre du jour des diverses réunions de l'équipe de direction.	Secrétariat à la gouvernance	Septembre 2017

**Commentaires de la commissaire par intérim :**

Il est également essentiel que la ou les personnes jouant le rôle de champion des langues officielles prennent part à toutes les discussions avec la haute direction au sujet des langues officielles, qu'elles soient ou non membres d'office de l'équipe de la haute direction. Des échanges subséquents à l'envoi du plan d'action avec des responsables de l'École permettent de croire qu'il s'agit là de l'esprit de la mesure décrite ci-dessus.

d) intégrer le principe d'égalité des deux langues officielles, et plus précisément des critères et des aspects liés aux obligations prévues à l'article 37 de la *Loi*, dans sa planification stratégique et opérationnelle;

<i>Plan d'action de l'École</i>	<i>Secteur responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
L'École intégrera un objectif lié aux langues officielles (y compris l'article 37) dans ses futurs plans intégrés.	Direction générale des services intégrés	Avril 2018

e) communiquer efficacement et rapidement ses instruments de gouvernance révisés à tout son personnel.

<i>Plan d'action de l'École</i>	<i>Secteur responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
L'École communiquera activement au personnel les mises à jour liées aux instruments de gouvernance, comme le plan d'action, les politiques et les lignes directrices en matière de langues officielles.	Direction générale des programmes d'apprentissage et Direction générale des services intégrés	En cours
L'École mettra à jour les ressources et le contenu de la page intranet, y compris le nouveau <i>Guide des langues officielles à l'intention des employés</i> , afin d'expliquer les obligations concernant les autres fonctionnaires fédéraux prévues à l'article 37 de la <i>Loi</i> .	Direction générale des programmes d'apprentissage et Direction générale des services intégrés	En cours
L'École tiendra un atelier visant à accroître la sensibilisation et à exposer ses pratiques exemplaires et ses outils.	Direction générale des programmes d'apprentissage et Direction générale des services intégrés	Mars 2018

**Commentaires de la commissaire par intérim :**

Je suis satisfaite des mesures proposées par l'École pour donner suite à la recommandation 1.

## RECOMMANDATION 2

La commissaire aux langues officielles par intérim recommande à l'École de la fonction publique du Canada de se doter de mécanismes permettant de mesurer la demande et de tenir compte des besoins des fonctionnaires pour l'apprentissage dans leur langue officielle de préférence partout au Canada.

<i>Plan d'action de l'École</i>	<i>Secteur responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
L'École adoptera une approche plus rigoureuse à l'égard de la gestion de la demande en renforçant ses procédures et ses pratiques actuelles pour veiller à ce que les besoins en apprentissage des fonctionnaires fédéraux soient pris en considération et satisfaits dans la langue officielle de leur choix.	Direction générale des programmes d'apprentissage	En cours
L'École continuera d'analyser (chaque trimestre) l'offre et la disponibilité des activités d'apprentissage dans les régions, ainsi que les inscriptions, dans les deux langues officielles.	Direction générale des programmes d'apprentissage	En cours
L'École veillera à ce que les besoins en apprentissage en français et en anglais soient systématiquement abordés dans les discussions avec les représentants des autres institutions fédérales par l'intermédiaire des groupes suivants : <ul style="list-style-type: none"><li>• Comité consultatif de l'École</li><li>• Sous-comité consultatif de l'École</li><li>• Comité éditorial de l'entreprise</li><li>• Points de contact</li></ul>	Direction générale des programmes d'apprentissage	En cours

### Commentaires de la commissaire par intérim :

Je suis satisfaite des mesures proposées par l'École pour donner suite à la recommandation 2. En dépit du fait que la formulation de la première mesure puisse sembler vague, tant la collecte d'information que les échanges subséquents à l'envoi du plan d'action avec des responsables de l'École ont permis de constater la pertinence des mesures proposées pour cette recommandation.

### RECOMMANDATION 3

La commissaire aux langues officielles par intérim recommande à l'École de la fonction publique du Canada de se doter de mécanismes formels pour s'assurer de la qualité de la langue et de l'équivalence de tous les contenus en ligne en français et en anglais, et ce, préalablement à ce qu'ils soient rendus disponibles aux apprenants.

<i>Plan d'action de l'École</i>	<i>Secteur responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
L'École, dans le cadre du processus d'élaboration de contenus d'apprentissage, mettra en place un examen obligatoire des langues officielles pour tous les produits créés par l'École avant la publication de tout contenu dans GCcampus.	Direction générale des programmes d'apprentissage	Janvier 2018
Outre la vérification de la conformité relative aux langues officielles, l'approbation écrite du contrôle de la qualité sera intégrée au processus d'élaboration de contenus d'apprentissage de l'École, avant que les produits d'apprentissage soient rendus disponibles.	Direction générale des programmes d'apprentissage	Janvier 2018
Grâce à la consolidation des services de rédaction et de révision, les activités d'apprentissage nouvelles et remaniées seront examinées pour la qualité de la langue dans le cadre du processus d'élaboration des contenus d'apprentissage afin d'officialiser et de normaliser l'assurance de la qualité des produits.	Direction générale des programmes d'apprentissage	Janvier 2018
Dans le cadre du processus d'élaboration des contenus d'apprentissage, l'École intégrera, mettra à jour ou élaborera des processus de langues officielles, son application de produits d'apprentissage et les aide-mémoire pour appuyer les employés de l'École et les fournisseurs de produits en ligne engagés par contrat dans leur conformité aux langues officielles.	Direction générale des programmes d'apprentissage	Juin 2018
L'École formera ses concepteurs de cours en ce qui concerne la qualité égale des langues officielles et mettra à jour, fera valoir et communiquera son <i>Guide des bonnes pratiques en matière de langues officielles à l'intention des concepteurs pédagogiques</i> ainsi que son outil de travail en matière de langues officielles.	Direction générale des programmes d'apprentissage	Juin 2018
L'École examinera les critères relatifs à la qualité de la langue et à l'équivalence en matière de langue, qui seront intégrés à tous les appels d'offres pour l'ensemble des tiers fournisseurs de cours en ligne. Les fournisseurs seront tenus de certifier la qualité de la langue avant l'octroi du contrat. Une vérification périodique sera réalisée par l'École en vue d'assurer la conformité par les fournisseurs externes de cours en ligne et de fournir une rétroaction régulière par la suite.	Direction générale des programmes d'apprentissage	Juin 2018

#### Commentaires de la commissaire par intérim :

Je suis satisfaite des mesures proposées par l'École pour donner suite à la recommandation 3.

#### RECOMMANDATION 4

La commissaire aux langues officielles par intérim recommande à l'École de la fonction publique du Canada d'adopter des normes définies d'une région à l'autre en :

a) balisant la mise à l'horaire des activités d'apprentissage (cours, événements, etc.) dans les deux langues officielles;

<i>Plan d'action de l'École</i>	<i>Secteur responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
Grâce à la mise en œuvre du Système de gestion des opérations en 2017, l'École améliorera sa planification. Elle réduira les risques et assurera l'accès dans les deux langues officielles en mesurant la demande en temps réel et en augmentant le temps de réaction pour ajouter de nouvelles offres au système.	Direction générale des programmes d'apprentissage	Juin 2018
L'École analysera l'offre et la disponibilité des activités d'apprentissage, ainsi que les inscriptions, dans toutes les régions dans les deux langues officielles et élaborera des méthodes pour soutenir l'accès amélioré aux activités d'apprentissage dans les deux langues officielles.	Direction générale des programmes d'apprentissage	Juin 2018

b) établissant un cadre pour l'annulation des activités lorsque les inscriptions sont insuffisantes et en s'assurant qu'il y a une offre proactive de solutions de rechange;

<i>Plan d'action de l'École</i>	<i>Secteur responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
L'École créera de nouvelles lignes directrices liées aux langues officielles pour les offres en direct (planification et annulation) et veillera à leur application cohérente dans les régions.	Direction générale des programmes d'apprentissage	Juin 2018

#### Commentaires de la commissaire par intérim :

Des échanges subséquents à l'envoi du plan d'action avec des responsables de l'École ont permis de confirmer que les lignes directrices baliseront également la question de l'offre proactive de solutions de rechange, au besoin, mais que de nouvelles procédures permettront de s'assurer tout d'abord que les responsables en région ont fait diligence raisonnable du point de vue des langues officielles avant d'annuler une activité d'apprentissage.

c) établissant l'exigence que les événements soient offerts dans les deux langues officielles lorsqu'ils sont webdiffusés ou lorsque les inscriptions le permettent dans le cas des événements locaux.

<i>Plan d'action de l'École</i>	<i>Secteur responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
L'École définira les normes et les lignes directrices énonçant les activités pour lesquelles il doit y avoir une interprétation simultanée pour toutes les webdiffusions et les WebEx.	Direction générale des programmes d'apprentissage	Automne 2017
L'École élaborera un aide-mémoire et un guide de pratiques exemplaires pour la tenue d'activités dans les deux langues officielles pour les webdiffusions et les activités locales lorsque le nombre d'inscriptions le permettra.	Direction générale des programmes d'apprentissage	Juin 2018

#### Commentaires de la commissaire par intérim :

Je suis satisfaite des mesures proposées par l'École pour donner suite à la recommandation 4.

## RECOMMANDATION 5

La commissaire aux langues officielles par intérim recommande à l'École de la fonction publique du Canada :

- a) de mettre en place une fonction d'assurance de la qualité des langues officielles afin d'évaluer, après coup, l'accessibilité aux activités d'apprentissage et la qualité égale du matériel d'apprentissage dans les deux langues officielles;

<i>Plan d'action de l'École</i>	<i>Secteur responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
L'École s'assurera que les responsabilités et les rôles en matière d'assurance de la qualité sont clairement définis pour veiller à ce que la qualité de la langue fasse l'objet d'une surveillance continue. La Direction générale des programmes d'apprentissage collaborera avec l'unité de la planification et des résultats de l'École afin de veiller à ce que l'accessibilité et la qualité soient mesurées et déclarées de façon régulière, au moyen d'examens internes et d'une collecte de données continue auprès des apprenants.	Direction générale des programmes d'apprentissage	Décembre 2018

- b) d'instaurer des évaluations de cours qui sondent les apprenants pour savoir s'ils ont pu suivre le cours dans leur langue officielle de préférence et s'ils ont reçu des services de l'École dans leur langue officielle de préférence (et si non, pourquoi);

<i>Plan d'action de l'École</i>	<i>Secteur responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
L'École ajoutera une question dans le formulaire d'évaluation des cours des participants pour leur demander s'ils se sont inscrits au cours dans la langue officielle de leur choix, et, si non, pour quelle raison.	Direction générale des services intégrés	Juin 2018

### Commentaires de la commissaire par intérim :

Dans des échanges subséquents à l'envoi du plan d'action, les responsables de l'École ont précisé que celle-ci explore également d'autres pistes de solution pour mesurer la satisfaction des apprenants quant à la qualité des services d'apprentissage reçus dans leur langue officielle de préférence.

- c) de mettre en place un mécanisme transparent et intégré pour résoudre les enjeux de conformité en matière de langues officielles soulevés par les apprenants;

<i>Plan d'action de l'École</i>	<i>Secteur responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
L'École examinera sa stratégie sur le service à la clientèle et ses processus de résolution de plaintes afin de veiller à ce qu'un mécanisme intégré soit en place pour résoudre les plaintes des apprenants liées aux langues officielles.	Direction générale des programmes d'apprentissage et Direction générale des services intégrés	Juin 2018

d) d'intégrer le principe d'égalité des deux langues officielles dans chacune de ses activités ministérielles en aval, telles que la vérification interne, l'évaluation de programmes ainsi que la reddition de comptes à la haute direction et aux organismes centraux.

<i>Plan d'action de l'École</i>	<i>Secteur responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
L'École veillera à rendre des comptes en matière de langues officielles en faisant rapport sur le pourcentage d'activités qui sont disponibles et de qualité égale dans les deux langues officielles.	Direction générale des programmes d'apprentissage	En cours
L'École ajoutera une mention sur les langues officielles dans ses évaluations de programme.	Direction générale des services intégrés	Avril 2018

**Commentaires de la commissaire par intérim :**

Concernant la mention sur les langues officielles dans les évaluations de programme, le principe d'égalité des deux langues officielles doit être intégré dans l'exercice même des évaluations, en l'examinant à la lumière, par exemple, d'un des critères d'évaluation.

e) de s'assurer que les objectifs de rendement liés à l'article 37 de la *Loi sur les langues officielles* sont intégrés annuellement dans le processus d'évaluation de rendement de tous les membres du personnel (cadres supérieurs et non-cadres supérieurs) et sont adaptés à la nature et à la portée de leurs fonctions.

<i>Plan d'action de l'École</i>	<i>Secteur responsable</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
L'École s'assurera que les directeurs tiennent des discussions au sujet de l'article 37 de la <i>Loi</i> , à l'égard de l'obligation de fournir aux fonctionnaires fédéraux des services et des activités d'apprentissage de qualité égale dans les deux langues officielles tout au long du processus d'évaluation de rendement, d'une manière qui soit adaptée à la nature et à la portée de leurs fonctions.	Direction générale des services intégrés	Octobre 2017
L'École veillera à ce que les langues officielles fassent l'objet de discussions dans le cadre du processus d'évaluation de rendement pour tous les employés, d'une manière qui soit adaptée à la nature et à la portée de leurs fonctions.	Direction générale des services intégrés	Octobre 2017

**Commentaires de la commissaire par intérim :**

Je suis satisfaite des mesures proposées par l'École pour donner suite à la recommandation 5.