



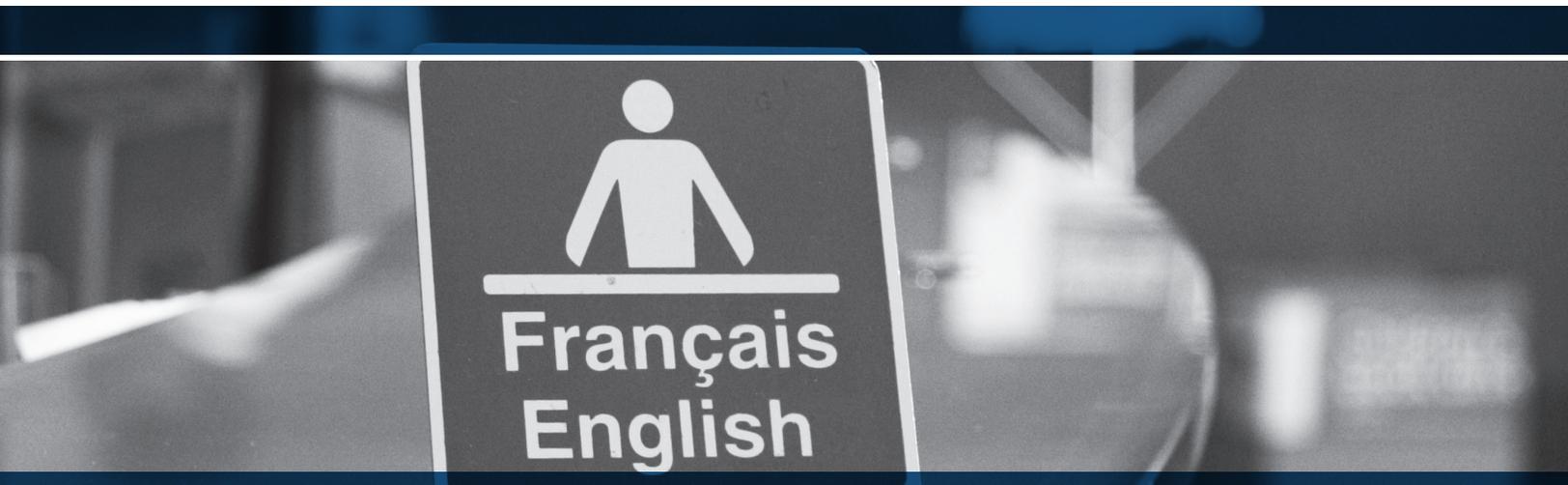
Commissariat
aux langues
officielles

Office of the
Commissioner of
Official Languages

L'ACCUEIL BILINGUE

DANS LES INSTITUTIONS FÉDÉRALES : PARLONS-EN!

Juillet 2016



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

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2016
SF31-127/2016F-PDF
978-0-660-05744-6

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE.....	1
1. INTRODUCTION	3
1.1. CONTEXTE.....	3
1.2. L'ÉTUDE.....	3
1.3. PORTÉE.....	4
1.4. AVERTISSEMENT	4
2. FACTEURS AYANT UNE INCIDENCE SUR L'OFFRE ACTIVE EN PERSONNE.....	4
2.1. CONNAISSANCE DE L'OBLIGATION ET PRÉSOMPTIONS	4
2.1.1. MÉCONNAISSANCE DE L'OBLIGATION DE FAIRE UNE OFFRE ACTIVE.....	5
2.1.2. IMPORTANCE DE LA FORMATION ET DES COMMUNICATIONS POUR LE RESPECT DE L'OBLIGATION.....	5
2.1.3. PRÉSOMPTION QUANT À LA CONNAISSANCE DE L'OFFRE DE SERVICES DANS LES DEUX LANGUES OFFICIELLES.....	5
2.1.4. PRÉSOMPTION QUANT À LA LANGUE OFFICIELLE DE PRÉFÉRENCE	6
2.2. MILIEU DE TRAVAIL	6
2.2.1. INCIDENCE POSITIVE DE LA MOBILISATION DU LEADERSHIP	6
2.2.2. DÉFIS DE L'OFFRE ACTIVE DANS LES RÉGIONS DE FAIBLE POPULATION DE LANGUE OFFICIELLE MINORITAIRE.....	7
2.2.3. UN GRAND VOLUME DE CLIENTS PEUT FAIRE OUBLIER L'OFFRE ACTIVE	7
2.2.4. L'AFFECTATION DU PERSONNEL PEUT INFLUER SUR LA CONNAISSANCE DE L'OBLIGATION ET SUR LA CAPACITÉ D'OFFRIR DES SERVICES DANS LES DEUX LANGUES OFFICIELLES	7
2.2.5. LA CAPACITÉ DE DONNER DES SERVICES DANS LES DEUX LANGUES OFFICIELLES IMPORTE AUX EMPLOYÉS.....	8
3. CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS	8
3.1. RÉSUMÉ DES CONSTATATIONS.....	8
3.1.1. FACTEURS INTERNES : CONNAISSANCE DE L'OBLIGATION ET PRÉSOMPTIONS.....	8
3.1.2. FACTEURS EXTERNES DU MILIEU DE TRAVAIL.....	9
3.2. CONCLUSIONS	9
ANNEXE : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE	10

PRÉFACE

L'offre active – c'est-à-dire l'accueil du public dans les deux langues officielles en disant, par exemple, « Bonjour! Hello! » ou « Hello!, Bonjour! » – est une obligation prescrite par la *Loi sur les langues officielles* qui est cruciale et mal comprise. Un accueil bilingue permet aux personnes qui entrent en communication avec les bureaux fédéraux ayant des obligations de servir le public dans les deux langues officielles, d'être informées, sans équivoque et au premier contact, qu'elles ont le droit d'utiliser la langue officielle de leur choix.

Sans offre active, l'interaction entre l'institution fédérale et le client part du mauvais pied, ce qui entraîne des conséquences sur la prestation de services dans la langue officielle de choix du client. En effet, un client à qui le service n'est pas spontanément offert dans sa langue de préférence peut conclure que le service n'est pas disponible dans cette langue ou que, s'il est disponible, le fait d'en faire la demande pourrait retarder le service ou lui créer de l'embarras. Certaines personnes sont intimidées par le fait d'avoir à demander le service dans leur langue de préférence lorsqu'il y a foule ou lorsque l'employé semble pressé. Or, malgré les tentatives faites par plusieurs institutions pour corriger la situation, des lacunes en ce qui a trait à l'offre active perdurent au sein de plusieurs institutions fédérales. Bon an, mal an, le Commissariat aux langues officielles constate que les institutions fédérales ont de la difficulté à maintenir une offre active systématique et généralisée dans les situations de service direct au public.

Le Commissariat constate que plusieurs institutions fédérales ont déjà pris des mesures afin de résoudre le problème. Dans certains cas, ces interventions ont été efficaces. Dans d'autres cas, l'effet des mesures a été temporaire ou n'a pas été apparent. Étant donnée cette situation, le Commissariat a voulu vérifier si certains facteurs, comme des facteurs humains ou des facteurs liés à l'environnement, contribuent aux manquements dans l'application de l'offre active. Ainsi, cette étude se veut une exploration des contextes de travail, des dispositions individuelles et des croyances qui contribuent à une offre active complète ou, au contraire, déficiente. Plusieurs institutions fédérales ont participé à l'étude et je tiens à les remercier pour leur précieuse contribution. Cette étude n'aurait pas été possible sans leur participation très active.

Ce que nous avons découvert dans le cadre de consultations avec des employés de ces institutions s'est avéré fort instructif. Des employés de première ligne entretiennent de nombreuses fausses perceptions en ce qui a trait à l'offre active. Certains employés disent croire que tous les clients sont au courant que les services sont offerts dans les deux langues officielles et qu'il est, par conséquent, inutile d'en faire l'offre active. D'autres s'imaginent que

la plupart des francophones préfèrent transiger avec les institutions fédérales en anglais (ou en français pour les anglophones du Québec) ou que la langue parlée par le client dans la file d'attente est la même que celle qu'il voudra utiliser avec l'employé du gouvernement. Ainsi, malgré les moyens pris par les institutions pour corriger les comportements inadéquats, ces derniers vont probablement se perpétuer tant et aussi longtemps que ces fausses perceptions seront entretenues.

De nombreux employés consultés ne sont pas conscients de l'incidence de l'absence d'offre active pour le client, estimant que les clients qui désirent le service dans une langue en particulier n'ont qu'à le demander. Il est donc tout aussi important de sensibiliser les employés aux effets négatifs que l'absence d'offre active peut avoir sur le client. Laisser le soin au client de demander le service dans sa langue officielle de préférence indique à ce dernier qu'il ne doit pas s'attendre à ce que ses droits linguistiques soient respectés. Cette façon de procéder envoie le message que la langue majoritaire est la langue par défaut, alors que les deux langues officielles ont un statut égal dans les situations où le service bilingue est prescrit. On peut comprendre que les clients, qui doivent exprimer, ou même réitérer, leur désir d'être servis dans leur langue officielle de préférence, puissent se sentir comme des citoyens de deuxième classe.

Cette étude n'est pas accompagnée de recommandations d'ordre administratif ou opérationnel visant à corriger la situation. Les institutions fédérales ont en main plusieurs outils pour éliminer leurs lacunes en matière d'offre active. Toutefois, si les moyens pris ne tiennent pas compte des perceptions erronées des employés, ces mesures risquent d'avoir peu de répercussions. J'invite donc les institutions à prendre une approche différente et axée sur les expériences directes des employés. Par exemple, toute formation devrait traiter directement des perceptions erronées que les employés pourraient avoir.

Afin de corriger les perceptions erronées, le Commissariat aux langues officielles produira, cette année, des outils de communication qui s'ajoutent à ceux déjà élaborés par les ministères et diffusés par le Conseil du Réseau des champions des langues officielles. Toutefois, nous invitons les institutions fédérales à se pencher immédiatement sur le problème avec une perspective élargie qui tient compte des aspects humains du service de première ligne du point de vue de l'employé et de celui que peut avoir le client.



Graham Fraser

1. INTRODUCTION

1.1. CONTEXTE

La partie IV de la *Loi sur les langues officielles* précise que les membres du public doivent pouvoir obtenir des services dans la langue officielle de leur choix lorsqu'ils font affaire avec le gouvernement du Canada et ses institutions dans les bureaux et les endroits mentionnés par la *Loi* et son règlement d'application. Les bureaux et les installations du gouvernement fédéral qui ont été désignés bilingues doivent offrir un service dans les deux langues officielles. Afin que les clients sachent que des services sont offerts dans les deux langues officielles, la *Loi* précise qu'il faut en faire l'offre de façon active.

Par « offre active en personne », on entend l'utilisation de salutations bilingues, par exemple « Bonjour! Hello! », « Hello! Bonjour! » ou autre formule semblable, lorsqu'on initie la communication avec un client en personne. Ce type d'accueil indique clairement aux clients qui entrent dans un bureau que les services y sont offerts dans les deux langues officielles. En plus d'une offre active en personne, les institutions fédérales¹ tenues d'offrir des services bilingues doivent aussi faire une offre active au téléphone, dans leurs messages enregistrés, sur les pages d'accueil de sites Web ainsi que sur les affiches et dans les avis².

Au fil des ans, le Commissariat aux langues officielles a noté des problèmes récurrents en ce qui a trait à l'offre active en personne par les employés de première ligne de multiples institutions fédérales³, y compris là où des services bilingues étaient disponibles. Beaucoup d'outils (par exemple des vidéos, des épinglettes, des autocollants, des tests d'autoévaluation, des affiches et des dépliants) ont été mis à la disposition des institutions fédérales pour informer les employés de cette obligation ou pour les aider à faire une offre active. Des lacunes persistent malgré la disponibilité de ces outils. Posant l'hypothèse que des perceptions fautives ou des facteurs personnels, organisationnels et sociaux pourraient expliquer l'absence d'offre active là où elle est requise, le Commissariat a décidé d'étudier les facteurs et les conditions qui aident ou nuisent à l'offre active.

1.2. L'ÉTUDE

L'objectif de l'étude était de déterminer, du point de vue des employés, les facteurs personnels, organisationnels et sociaux ayant une incidence sur la décision de faire ou non une offre active. Ces facteurs peuvent, par exemple, avoir trait aux interactions individuelles entre les employés de première ligne et les clients, à la culture, aux structures ou aux processus organisationnels, ou encore à la composition et aux dynamiques linguistiques des communautés où se trouvent les bureaux du gouvernement fédéral.

L'étude portait précisément sur le moment où une offre active doit être formulée, c'est-à-dire au premier contact avec un client. La disponibilité et la qualité des services bilingues n'ont pas été examinées.

Le Commissariat a retenu les services de l'entreprise R. A. Malatest & Associates Ltd. pour mener, à l'hiver 2015, cette étude visant à relever les facteurs ayant une incidence sur l'offre active en personne de services dans les deux langues officielles. Les résultats de l'étude permettront d'élaborer des stratégies pour aborder ces facteurs et améliorer la situation dans son ensemble.

L'étude a été menée au moyen de sources de données qualitatives. Plus précisément, on a eu recours à six groupes de discussion formés d'employés de première ligne, à quatre groupes de discussion formés de superviseurs et à douze entrevues avec des membres de la haute direction. La méthodologie de l'étude est expliquée à la fin du présent rapport.

L'étude a rassemblé des employés des 11 institutions fédérales suivantes :

- Agence des services frontaliers du Canada
- Agence du revenu du Canada
- Anciens Combattants Canada
- Centre national des Arts
- Citoyenneté et Immigration Canada
- Gendarmerie royale du Canada
- Musée canadien de l'histoire
- Service Canada
- Service correctionnel Canada
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
- VIA Rail Canada Inc.

Le présent rapport résume les constatations issues de l'étude et en présente les conclusions.

¹ Dans l'ensemble du présent rapport, l'expression « institutions fédérales » désigne les institutions fédérales et les organismes fédéraux assujettis à la *Loi sur les langues officielles*. De plus, les noms des institutions fédérales sont ceux qui étaient en vigueur avant le changement de gouvernement le 4 novembre 2015, puisque la majorité des activités concernant les institutions fédérales dont fait état le présent rapport ont eu lieu avant cette date.

² Secrétariat du Conseil du Trésor, *Renseignements pour les bureaux fédéraux tenus d'offrir des services aux Canadiens dans les deux langues officielles*, 2012. Version en ligne (www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpjm/ve/ol-lo/olcsp-lcsp/bob-fra.asp) consultée le 1er juin 2016.

³ Commissariat aux langues officielles, *Rapport annuel 2012-2013*, Ottawa, 2013. Version en ligne (www.languesofficielles.gc.ca/fr/publications/rapports_annuels/2012-2013) consultée le 1er juin 2016.

1.3. PORTÉE

L'étude qualitative était basée sur un échantillon relativement petit d'institutions et d'employés. Afin de réduire les risques de biais d'autosélection⁴, il était prévu que les institutions fédérales participant à l'étude fournissent une liste de leurs employés de première ligne, indépendamment de leur intérêt à participer à l'étude ou leur engagement apparent envers l'obligation de faire une offre active. Parmi ces listes, Malatest devait choisir les noms de participants à contacter. Toutefois, dans certains cas, des institutions ont à la fois choisi et recruté des participants. Puisque la sélection de participants a pu ne pas se faire de façon aléatoire et que la participation était volontaire, la possibilité de biais d'échantillonnage ne peut être éliminée. Plus de détails sur la méthodologie se trouvent en annexe.

L'étude ne se veut donc pas une évaluation de l'état de l'offre active au sein du gouvernement fédéral ou dans l'une ou l'autre des institutions participantes. On ne peut en tirer de conclusions sur l'incidence relative d'une perception précise ou d'un problème en particulier concernant l'offre active. Les constatations issues de l'étude ne peuvent être généralisées à l'ensemble des employés de première ligne au sein d'institutions fédérales mais doivent être considérées comme des indications de la façon dont certains vivent ou perçoivent l'offre active. Plutôt, les constatations de l'étude aideront le Commissariat et les institutions fédérales à mieux cibler leurs messages et leurs interventions en ce qui a trait à l'offre active.

1.4. AVERTISSEMENT

Le Commissariat tient à avertir le lecteur que les constatations révèlent des perceptions erronées au sujet de la *Loi* et de l'obligation de faire une offre active. L'étude souligne l'importance de les corriger et suggère des messages de rechange qui respectent l'esprit de la *Loi*.

2. FACTEURS AYANT UNE INCIDENCE SUR L'OFFRE ACTIVE EN PERSONNE

Les résultats des groupes de discussion et des entrevues indiquent que la plupart des employés, des superviseurs et des membres de la haute direction consultés conviennent de la nécessité et de l'importance de faire une offre active. Ils ne semblent pas s'opposer aux exigences en matière d'offre active ni résister à leur obligation de les respecter. Bien que les participants à l'étude aient raconté des situations anecdotiques dans lesquelles des employés de première ligne ont refusé de faire une offre active par conviction personnelle, ils étaient d'avis que ce type de comportement n'était pas répandu. Si, dans certains cas, on a perçu des désaccords quant à l'obligation, l'étude a conclu que le plus grand obstacle à l'offre active par les employés de première ligne est tout probablement une combinaison d'autres facteurs.

De l'avis de nombreux participants à l'étude, il est simple de faire une offre active en personne : il suffit d'ajouter un mot lorsqu'on salue le client pour la première fois (« Bonjour! Hello! », « Hello! Bonjour! »). Toutefois, pour certains employés de première ligne, divers facteurs nuisent au recours systématique à l'offre active. L'étude a permis de constater que ces facteurs sont principalement liés à la connaissance précise de l'obligation de faire une offre active, à des présomptions fautives au sujet de cette obligation ou sur la demande de services, et aux conditions du milieu de travail. Ces facteurs sont présentés dans les sections 2.1. et 2.2.

2.1. CONNAISSANCE DE L'OBLIGATION ET PRÉSOMPTIONS

L'étude a révélé qu'un des principaux obstacles à surmonter serait la méconnaissance de l'obligation de faire une offre active. Deux autres obstacles importants sont l'impression de connaître la langue officielle de préférence du client et la conviction que la clientèle sait que les services sont offerts dans les deux langues officielles. La méconnaissance, parmi les employés, de l'obligation de faire une offre active pourrait indiquer des lacunes sur le plan de la formation ou des communications. Toutefois, la décision consciente d'employés de ne pas faire une offre active, en se basant sur des présomptions fautives au sujet du client ou de la situation, ne relève pas de la formation. Ces types de situations laissent entrevoir la nécessité d'améliorer la formation dans son ensemble et de communiquer régulièrement de l'information pour décourager ces présomptions. Ces facteurs sont présentés en détail dans les sections 2.1.1. à 2.1.4.

⁴ Il y a un biais d'autosélection lorsque les participants se portent volontaires pour participer à une étude. Ces participants peuvent s'intéresser davantage au sujet sur lequel porte l'étude que la population générale et ne seront donc pas nécessairement représentatifs de cette population.

2.1.1. MÉCONNAISSANCE DE L'OBLIGATION DE FAIRE UNE OFFRE ACTIVE

L'étude a révélé que la connaissance et la compréhension de l'offre active en personne sont essentielles si l'on veut garantir le respect des droits linguistiques des clients. Si les employés ne savent pas en quoi consistent l'offre active et les exigences connexes, ils ne peuvent pas respecter l'obligation de la faire. D'après les résultats des groupes de discussion et des entrevues, il semble y avoir une connaissance générale de l'existence de l'obligation. Cependant, si tous les participants à l'étude comprenaient la nécessité d'offrir des services dans les deux langues officielles, certains ignoraient qu'ils étaient obligés par la *Loi* d'accueillir les clients dans les deux langues officielles en tout temps.

Le niveau de sensibilisation à l'égard de l'offre active semble être lié au milieu de travail et au type de service offert (le sujet est approfondi à la section 2.2.). Ainsi, la sensibilisation était particulièrement élevée parmi les employés de première ligne et les superviseurs des régions bilingues ainsi que parmi les personnes travaillant à des comptoirs de services. L'une des constatations claires de l'étude est que la quantité de clients de langue officielle minoritaire influe sur la sensibilisation à l'obligation de faire une offre active. Si cela était vrai pour la plupart des participants à l'étude, il y a des exceptions : ainsi, une employée de première ligne de la Colombie-Britannique a dit être très au courant de son obligation de faire une offre active, même si peu de clients de cette province demandent à être servis en français.

2.1.2. IMPORTANCE DE LA FORMATION ET DES COMMUNICATIONS POUR LE RESPECT DE L'OBLIGATION

La plupart des employés de première ligne et des superviseurs qui ont été consultés étaient au courant de l'obligation de faire une offre active. Cependant, ceux qui travaillaient dans certains milieux précis semblaient mieux connaître les détails de cette obligation. Cette meilleure connaissance pourrait dépendre en partie de l'étendue de la formation et des communications destinées aux employés dans ces milieux.

Les résultats de l'étude suggèrent que les approches en matière de formation et de communications sur l'offre active varient suivant le type de service offert. Ainsi, les participants aux groupes de discussion qui travaillaient à des comptoirs de services ont indiqué que l'offre active faisait partie intégrante de la formation reçue pour leur emploi. Un grand nombre des membres de la haute direction interrogés ont affirmé, eux aussi, que le sujet de l'offre active était largement couvert dans le cadre de la formation des employés. Quelques employés de première ligne et membres de la haute direction ont indiqué que certaines des vidéos sur l'offre active jouent un rôle important dans la formation. Ils ont souligné

l'efficacité des vidéos qui montrent l'aspect humain de l'offre active et mettent l'accent sur le respect des droits, comparativement à celles qui citent la politique et insistent sur l'obligation juridique. Quelques membres de la haute direction ont affirmé que ces vidéos avaient aidé à favoriser la sensibilisation et la collaboration chez les employés de première ligne, en mettant l'accent sur les *raisons* pour lesquelles il faut faire une offre active, plutôt que sur *ce qu'il faut faire*. Selon les participants à l'étude issus d'institutions qui offrent d'autres types de service, leur formation n'avait pas été aussi ciblée; on leur a simplement dit ce qu'ils devaient faire pour respecter l'obligation.

La surveillance de l'offre active varie également selon le type de service. Certains participants à l'étude ont indiqué que leur rendement en matière d'offre active est inclus dans les normes de service et l'examen du rendement. D'autres ont mentionné le recours à des outils de surveillance moins dynamiques, par exemple des rappels réguliers par courriel.

La formation et les communications peuvent également être fournies sous forme de rétroaction individuelle. Une bonne façon d'évaluer l'efficacité de la formation et des communications consiste à surveiller les interactions entre les employés de première ligne et les clients. Certaines institutions mènent des activités de surveillance régulières. Dans de nombreux bureaux, la surveillance est systématique et considérée comme une mesure de responsabilité institutionnelle. Certaines institutions ont géré la situation de manière proactive pour réduire les risques de plaintes. Dans d'autres institutions, les avantages et l'importance de la surveillance sont reconnus, mais les ressources pour surveiller le personnel de première ligne sont limitées.

Nombre des institutions ayant participé à l'étude font également un suivi auprès des employés de première ligne pour discuter des résultats de la surveillance. Les discussions en personne et les rappels réguliers sont importants pour faire connaître l'obligation et pour aider les employés à prendre l'habitude d'accueillir les clients dans les deux langues officielles.

2.1.3. PRÉSUMPTION QUANT À LA CONNAISSANCE DE L'OFFRE DE SERVICES DANS LES DEUX LANGUES OFFICIELLES

L'offre active permet d'informer les clients que les services sont offerts dans les deux langues officielles, car nombre d'entre eux ne le savent pas. Les employés de première ligne et les superviseurs n'en sont pas tous conscients. D'après les résultats de l'étude, certains présument que les clients savent que des services sont offerts dans les deux langues officielles. Des participants aux groupes de discussion ont mentionné que la disponibilité de services bilingues est mise en évidence par l'affichage dans les bureaux du gouvernement ainsi que sur les sites Web et dans les autres moyens de communication.

Certains participants étaient en désaccord avec l'explication de leurs collègues. Selon eux, les clients ne remarquent pas toujours l'affichage et sont souvent surpris d'apprendre que des services en personne sont offerts dans les deux langues officielles. Cette situation se produit d'autant plus fréquemment là où la population de langue officielle minoritaire est faible, par exemple dans les régions de l'Ouest, mais aussi dans des régions bilingues, comme la région de la capitale nationale.

La présomption selon laquelle les clients sont au courant de l'offre de services dans les deux langues officielles contribue à une autre perception erronée, celle que l'offre active n'est pas toujours nécessaire. Toutefois, le poids de ces présomptions dans la décision de faire ou non une offre active demeure incertain.

2.1.4. PRÉSUMPTION QUANT À LA LANGUE OFFICIELLE DE PRÉFÉRENCE

Certains participants à l'étude ont affirmé être parfois en mesure de déterminer la langue officielle de préférence d'un client d'après diverses indications, principalement lorsqu'ils connaissent le client ou s'ils l'ont entendu parler avant de l'accueillir. Les présomptions des employés de première ligne au sujet de la langue officielle de préférence des clients peuvent nuire grandement à l'offre active.

Les présomptions concernant la langue de préférence ont souvent été mentionnées durant les groupes de discussion et les entrevues, surtout par des employés qui travaillent dans de petites communautés, où la clientèle leur est connue, ou dans des secteurs de service où l'on rencontre les clients à plusieurs reprises (par exemple l'immigration). Dans ces deux cas, les employés ont parfois l'impression de devoir faire un choix entre respecter l'obligation de faire une offre active ou offrir un service personnalisé. Certains employés croient qu'accueillir un client connu dans les deux langues serait maladroit et impersonnel. Les superviseurs ont mentionné que, dans de tels cas, on ne procède habituellement pas à l'offre active.

Des employés peuvent aussi être portés à deviner la langue officielle de préférence d'un client lorsqu'ils entendent ce dernier parler avant d'établir un premier contact ou avant de pouvoir faire une offre active.

Les membres de la haute direction interrogés ont précisé que de telles présomptions devraient être découragées puisque la langue qu'utilise un client avec une autre personne ou avec un employé n'est pas nécessairement sa langue de préférence ou la langue dans laquelle il souhaite être servi. On a fait remarquer que la personne à laquelle s'adresse le client peut être unilingue, ou que les deux interlocuteurs peuvent préférer se parler dans une langue donnée. Lorsqu'un client s'adresse à l'employé avant que celui-ci ait pu faire une offre active, il peut ignorer que des services sont offerts

dans les deux langues officielles et, de ce fait, il utilise la langue officielle de la majorité. Comme l'ont mentionné les membres de la haute direction interrogés, lorsque les employés de première ligne devinent la langue officielle de préférence des clients, peu importe si leur présomption est fondée, ils enfreignent les droits des clients en ne leur donnant pas le choix garanti par l'obligation de faire une offre active.

2.2. MILIEU DE TRAVAIL

L'étude a révélé que le milieu de travail peut jouer un rôle important dans la prise de l'habitude, par les employés de première ligne, d'accueillir les clients dans les deux langues officielles. Les conditions de travail quotidiennes peuvent favoriser l'offre active ou lui nuire. Des conditions favorables ont tendance à être observées dans les bureaux bilingues où la langue de la minorité est abondamment parlée entre collègues et avec les clients. Des conditions qui peuvent nuire à l'offre active incluent une mobilisation limitée du leadership, la faible fréquence des demandes de services dans la langue officielle de la minorité, un grand nombre de clients, la structure d'affectation du personnel et la capacité du bureau d'offrir des services dans les deux langues officielles. Ces éléments sont résumés aux sections 2.2.1. à 2.2.5.

2.2.1. INCIDENCE POSITIVE DE LA MOBILISATION DU LEADERSHIP

Le leadership influe considérablement sur la culture d'un milieu de travail. Par son influence sur les politiques, les outils et les mécanismes employés, le leadership oriente le fonctionnement d'une institution. La conformité à l'obligation de faire une offre active en personne ne fait pas exception à cette règle. Comme l'ont souligné certains membres de la haute direction, lorsqu'un dirigeant fait de l'offre active une priorité, l'institution est mieux placée pour régler les problèmes ainsi que pour adopter des mesures et créer des mécanismes qui aideront les employés de première ligne à prendre l'habitude d'accueillir les clients dans les deux langues officielles.

Les résultats de l'étude laissent croire que le niveau de mobilisation du leadership au sein des institutions n'est pas uniforme en ce qui a trait à l'offre active. Les membres de la haute direction interrogés n'ont pas tous affirmé que l'offre active était à l'ordre du jour des réunions de la haute direction. Ceux qui l'ont fait ont précisé que les discussions portaient principalement sur le règlement des plaintes plutôt que sur l'établissement de démarches systématiques favorisant le respect des droits linguistiques des clients. Un membre de la haute direction, par contre, a donné l'exemple d'un directeur très mobilisé qui a fait de l'offre active une priorité parmi les normes de service institutionnelles. Cette approche a eu une incidence

positive sur la connaissance de l'obligation, l'attitude à son égard et la conformité parmi les employés de première ligne. Selon les membres de la haute direction interrogés, lorsque l'offre active n'est pas une priorité à cet échelon, les efforts consacrés à l'offre active en personne ont tendance à diminuer, ce qui a alors un effet sur la connaissance de l'obligation et sur la conformité.

2.2.2. DÉFIS DE L'OFFRE ACTIVE DANS LES RÉGIONS DE FAIBLE POPULATION DE LANGUE OFFICIELLE MINORITAIRE

Les participants à l'étude ont l'impression que la présence d'une minorité de langue officielle, ou son absence relative, dans l'espace public de leur communauté a une incidence sur l'offre active. La fréquence des demandes de services dans la langue de la minorité tend à être liée à l'emplacement du service. Dans les bureaux où le nombre de ces demandes est faible, les employés ont tendance à oublier que l'offre active demeure une exigence.

D'après les participants à l'étude, le nombre restreint de demandes de services est une des raisons principales pour lesquelles certains employés de première ligne ne font pas une offre active. L'absence de demandes et, surtout, de contacts avec des membres de la population de langue officielle minoritaire (souvent bilingues) incite parfois certains employés à douter de l'importance de faire systématiquement une offre active.

Dans des bureaux régionaux, les employés ont du mal à adopter ou à conserver l'habitude d'accueillir les clients dans les deux langues officielles. Les superviseurs et les membres de la haute direction de ces régions ont relevé qu'il était difficile de devoir sans cesse rappeler au personnel de première ligne de faire une offre active en personne.

Les participants à l'étude travaillant dans des régions où peu de gens demandent à être servis dans la langue officielle de la minorité ne s'opposent pas à la prestation de services dans les deux langues, mais certains croient que l'offre active n'est pas nécessaire dans toutes les situations et qu'on devrait leur accorder une plus grande souplesse à savoir quand et comment faire une offre active.

Les employés de première ligne, les superviseurs et les membres de la haute direction qui travaillent dans des régions où la proportion de clients de langue officielle minoritaire est grande ou dans des bureaux où le milieu de travail est bilingue ont mentionné moins de problèmes liés à l'offre active. Ces deux facteurs sont inter reliés. Prenons l'exemple de la région de la capitale nationale : comme les fournisseurs de services reçoivent fréquemment des demandes en français, la proportion d'employés bilingues y est plus élevée et les milieux de travail bilingues y sont plus nombreux. Il est plus facile de maintenir l'offre active lorsqu'on sert des clients en français et en anglais tous les jours. Lorsqu'on offre des services dans un milieu généralement bilingue, il est plus facile de prendre l'habitude de faire une offre active en personne.

2.2.3. UN GRAND VOLUME DE CLIENTS PEUT FAIRE OUBLIER L'OFFRE ACTIVE

Un comportement qui n'est pas devenu une habitude peut facilement être oublié, surtout en période de stress. Cela vaut également pour une chose aussi simple que l'accueil bilingue nécessaire pour respecter l'obligation de faire une offre active en personne. Lorsque les employés de première ligne doivent composer avec un grand volume de clients, si l'on fait pression sur eux pour qu'ils offrent un service rapide ou s'ils se sentent dépassés, ils peuvent oublier plus facilement l'offre active.

Les participants à l'étude croient que ce problème peut empirer dans des situations liées à la sécurité. Ainsi, les agents des services frontaliers et les agents des services correctionnels ont dit avoir moins tendance à faire une offre active lorsqu'il existait un risque d'atteinte à la sécurité.

2.2.4. L'AFFECTATION DU PERSONNEL PEUT INFLUER SUR LA CONNAISSANCE DE L'OBLIGATION ET SUR LA CAPACITÉ D'OFFRIR DES SERVICES DANS LES DEUX LANGUES OFFICIELLES

Les participants à l'étude ont souligné les difficultés que peut créer la rotation du personnel aux postes de première ligne. Dans certaines institutions, un vaste groupe d'employés de première ligne effectuent une rotation des postes et travaillent par quarts. Un noyau central d'employés occupent de manière régulière les postes qui comportent un contact de première ligne avec les clients.

Il peut arriver cependant que des employés possédant moins d'expérience doivent les remplacer. Ces employés, parfois moins sensibilisés à l'obligation de faire une offre active, n'accueillent pas systématiquement les membres du public dans les deux langues officielles.

Il est donc difficile de faire connaître l'obligation de faire une offre active dans un milieu où les employés changent de postes et travaillent par quarts. Les employés qui travaillent le soir ou les fins de semaine n'ont pas toujours l'occasion d'apprendre de leurs collègues chevronnés ou d'être en contact direct avec leurs superviseurs. Il est difficile d'avoir des discussions en personne ou de rappeler aux employés de faire une offre active quand les superviseurs n'ont pas le même horaire que le personnel. Dans de tels milieux, les gestionnaires doivent relever le défi d'effectuer un changement au sein d'un effectif qu'ils côtoient seulement durant une faible proportion de leurs heures de travail.

2.2.5. LA CAPACITÉ D'OFFRIR DES SERVICES DANS LES DEUX LANGUES OFFICIELLES IMPORTE AUX EMPLOYÉS

Comme l'ont mentionné les participants à l'étude, il peut sembler tout simple de respecter l'obligation de faire une offre active : il suffit d'ajouter un mot lorsqu'on accueille un client. Toutefois, pour certains employés, leur propre capacité à offrir des services dans les deux langues officielles a une incidence importante sur leur décision de faire ou non une offre active.

Certains employés de première ligne unilingues ne sont pas à l'aise d'offrir les services aux clients dans la langue officielle de la minorité, si ces derniers le demandaient; ils préféreraient donc ne pas faire l'offre active.

De plus, dans certains bureaux du gouvernement, il peut être difficile de trouver un employé bilingue capable de servir les clients. Ce problème peut survenir même dans des bureaux désignés bilingues, lorsqu'aucun employé bilingue n'est libre ou même sur place.

Si, dans un bureau, personne n'est en mesure d'offrir des services dans la langue officielle de préférence d'un client, il faut trouver un employé bilingue d'un autre bureau capable de le faire. Des superviseurs ayant participé aux groupes de discussion ont raconté avoir dû appeler plusieurs bureaux avant de trouver une personne capable d'offrir le service requis dans la langue officielle de la minorité. Certains ont mentionné qu'il existait un numéro de téléphone centralisé ou une liste de numéros à composer. D'autres ont indiqué que ces listes sont souvent désuètes en raison du roulement du personnel. De nombreux participants aux groupes de discussion ont affirmé que la situation nuit à la qualité des services : ce qui devrait normalement se faire en quelques minutes prend beaucoup plus de temps. Quelques participants ont indiqué que les clients parlant les deux langues officielles renonçaient souvent à leurs droits linguistiques pour éviter d'avoir à attendre plus longtemps.

La question de la capacité d'offrir des services dans les deux langues est importante sur différents plans. Dans les bureaux où cette capacité est faible ou inexistante, beaucoup ne se sentent pas à l'aise de faire une offre active. Leur réticence dépend aussi de leur niveau de maîtrise de leur deuxième langue officielle.

Des employés de première ligne peuvent hésiter à faire une offre active lorsqu'ils craignent ne pas être en mesure de comprendre le client si celui-ci s'exprimait dans la langue officielle de la minorité, car ils devront alors expliquer ne pas pouvoir offrir eux-mêmes les services et trouver une personne en mesure de répondre dans la langue de préférence du client. En outre, il est possible que certains évitent de faire une offre active après avoir vécu l'expérience désagréable d'un client exprimant son insatisfaction par rapport à leurs compétences linguistiques.

Les participants aux groupes de discussion ont souvent mentionné l'importance de la formation linguistique, non seulement pour améliorer les compétences en langue seconde et la maîtrise de cette langue, mais aussi pour rehausser le nombre d'employés à l'aise de faire une offre active ainsi que le nombre d'employés bilingues pouvant offrir des services de qualité égale dans les deux langues officielles.

Dans certaines institutions, on a mentionné les restrictions budgétaires comme principal obstacle à la formation linguistique. On a aussi affirmé que la coordination de la formation pouvait être difficile. En raison de la nature du travail, il est ardu pour certains bureaux de permettre aux employés de suivre une formation linguistique durant les heures d'ouverture. La formation en ligne semble parfois une solution pratique, mais elle n'est pas toujours la méthode la plus efficace. Il est important de s'exercer pour améliorer ses compétences en communication orale dans une langue seconde, et la formation en ligne n'est pas la meilleure façon de le faire.

Certains employés de première ligne ressentent de la frustration à l'idée de devoir faire une offre active sans toutefois avoir l'occasion d'acquérir les compétences linguistiques dont ils auraient besoin, parce que la formation n'est pas offerte. Ils sont également frustrés du manque général de soutien organisationnel.

3. CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS

3.1. RÉSUMÉ DES CONSTATATIONS

Les participants à l'étude ont mentionné des facteurs internes et externes ayant trait aux employés de première ligne qui ont une incidence sur l'offre active en personne de services dans les deux langues officielles.

3.1.1. FACTEURS INTERNES : CONNAISSANCE DE L'OBLIGATION ET PRÉSUMPTIONS

Les facteurs internes incluent des éléments liés à la connaissance de l'obligation de faire une offre active et à des présomptions relatives aux clients.

- Connaissance de l'obligation de faire une offre active
- Présomption quant à la connaissance des clients de l'offre de services dans les deux langues officielles
- Présomption quant à la langue officielle de préférence d'un client

Bien que certains éléments liés à la connaissance et aux présomptions soient de nature personnelle (c'est-à-dire qu'il s'agit de choix faits par le personnel de première ligne sur la façon d'aborder un client), les institutions peuvent prendre des mesures pour sensibiliser les employés à l'obligation de faire une offre active et décourager les présomptions. Il est important d'offrir de la formation et d'assurer une communication continue pour mieux faire connaître l'obligation et améliorer la compréhension des facteurs à la fois complexes et délicats liés aux langues officielles et au bilinguisme. Plus particulièrement, ces messages doivent expliquer en quoi l'offre active est importante et préciser ce que doivent faire les employés. La mise en œuvre de ces mesures pourra aider à éliminer les présomptions et à garantir le respect des droits linguistiques des clients.

3.1.2. FACTEURS EXTERNES DU MILIEU DE TRAVAIL

Les facteurs externes incluent des éléments organisationnels liés au milieu de travail.

- Leadership
- Fréquence des demandes de services dans la langue de la minorité
- Volume de clients
- Affectation du personnel
- Capacité d'offrir des services dans les deux langues officielles

Habituellement, les employés de première ligne ne décident pas des conditions de leur milieu de travail. Néanmoins, ces conditions favorisent ou nuisent grandement à l'acquisition de l'habitude, parmi les employés, d'accueillir les clients dans les deux langues officielles. En théorie, faire une offre active en personne est un geste tout simple : il suffit d'ajouter un mot à la salutation initiale (« Bonjour! Hello! » ou « Hello! Bonjour! »). Toutefois, l'étude a révélé qu'en pratique, même si les employés sont au courant de leur obligation, le milieu de travail peut comporter d'importants obstacles qui nuisent au recours systématique de l'offre active.

3.2. CONCLUSIONS

Malgré la faible taille de l'échantillon et d'autres limites dues à la méthodologie employée (par exemple la possibilité d'un biais d'autosélection), l'étude a montré que des facteurs associés au milieu de travail et un manque de connaissance de l'obligation de faire une offre active peuvent avoir une incidence négative sur la fréquence de cette offre.

L'étude a de plus révélé l'existence de présomptions erronées parmi le personnel, la plus importante étant que tous les clients savent que des services sont offerts dans les deux langues officielles et qu'ils les demanderont s'ils souhaitent s'en prévaloir. Beaucoup de participants à l'étude ignoraient que cette présomption et le défaut de faire une offre active qui en résulte sont contraires à la lettre et à l'esprit de la *Loi*.

Les constatations laissent supposer que les communications relatives à l'offre active doivent cibler directement ces présomptions et traiter précisément des diverses situations que vivent les employés de première ligne. Il pourrait être plus efficace de donner des exemples de situations réelles aux employés que de leur exposer des principes généraux. D'autres constatations de l'étude donnent à penser que l'adoption, pour la formation du personnel, d'une approche axée sur la *Loi* ou sur l'obligation n'est pas aussi efficace qu'une approche centrée sur l'expérience du client et les normes de service.

ANNEXE : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Des entrevues et des groupes de discussion ont été tenus d'un bout à l'autre du Canada, par téléconférence, avec les employés des institutions fédérales ayant participé à l'étude. Six groupes de discussion étaient formés d'employés de première ligne et quatre, de superviseurs. De plus, douze entrevues ont été menées avec des membres de la haute direction.

L'objectif des groupes de discussion était de cerner, du point de vue des employés et des superviseurs, les facteurs qui aident ou nuisent à l'offre active en personne. L'objectif des entrevues était de discuter des résultats des groupes de discussion, de relever les difficultés du point de vue de la haute direction et de trouver des pistes de solutions. Les outils de recherche, soit des guides du modérateur et un guide d'entrevue, sont disponibles sur demande.

Les tâches suivantes ont été effectuées durant les groupes de discussion et les entrevues.

ÉTABLISSEMENT DE LA COMPOSITION DES GROUPES DE DISCUSSION

Pour construire la base de données de l'échantillon, les institutions participantes ont été appelées à chacune fournir une liste de 20 à 30 de leurs employés de première ligne, indépendamment de leur intérêt à participer à l'étude ou leur engagement apparent envers l'obligation de faire une offre active. La base de données a été examinée par Malatest afin d'établir la composition qui conviendrait le mieux aux groupes de discussion et de garantir une représentation suffisante par institution, par région et par langue de préférence. Des facteurs pratiques ont également été pris en compte. En raison de la difficulté de trouver un moment convenant à tous les participants d'un groupe de discussion d'un bout à l'autre du Canada, et pour assurer une représentation équitable d'employés francophones de partout au pays, il a été décidé que les groupes de discussion seraient composés de participants de la même région et incluraient des représentants d'autant d'institutions que possible. Les tableaux 1 et 2 montrent la composition des groupes de discussion par région et par langue.

Tableau 1 : Groupes de discussion d'employés de première ligne

Groupe	Langue de la discussion	Nombre prévu de participants
Est	FR	6
Québec	FR	6
Ontario	FR	6
	AN	6
Ouest	AN	6
Agence du revenu du Canada*	FR et AN	6

*L'Agence du revenu du Canada n'offre plus de services en personne à la population, mais elle a tout de même beaucoup d'information à donner sur la question de l'offre active. Le groupe de l'Agence incluait d'anciens employés de première ligne ainsi que des gestionnaires et des employés responsables des langues officielles. La discussion avec ce groupe a permis d'obtenir le point de vue d'employés de première ligne et de superviseurs, et les résultats sont utilisés pour appuyer les constatations tirées des deux sources de données.

Tableau 2 : Groupes de discussion de superviseurs

Groupe	Langue de la discussion	Nombre prévu de participants
Est	AN	6
Québec	FR	6
Ontario	AN	6
Ouest	AN	6

CHOIX DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION À INTERROGER

On a demandé aux institutions participantes de fournir une liste de membres clés de la haute direction qui pourraient se soumettre à une entrevue. La liste a été examinée afin d'établir qui il conviendrait le mieux d'interroger (c'est-à-dire des personnes connaissant bien la question des langues officielles, en général et au sein de leur institution). Le maximum d'entrevues a été fixé à douze; on souhaitait interroger une personne par institution (à l'exception de l'Agence du revenu du Canada) et se donner la possibilité d'ajouter deux entrevues au cas où deux membres de la haute direction bien informés deviendraient disponibles.

EXAMEN ET ACHÈVEMENT DES GUIDES DE COLLECTE DE DONNÉES

Le Commissariat a rédigé un guide du modérateur à l'intention des groupes de discussion d'employés de première ligne. Malatest a examiné le guide et suggéré des modifications, principalement en ce qui a trait aux directives données aux participants sur la confidentialité et le fonctionnement du groupe de discussion. Le guide était axé sur la connaissance de l'obligation de faire une offre active en personne, sur les perceptions concernant l'offre active et sur l'expérience des participants à ce sujet.

Après les groupes de discussion formés d'employés de première ligne, le Commissariat a revu le guide du modérateur pour mieux l'harmoniser avec les objectifs des groupes de discussion de superviseurs.

Comme cela a été le cas avec les groupes d'employés, les discussions avec les groupes de superviseurs ont permis d'examiner les questions de la connaissance de l'obligation de faire une offre active en personne et des perceptions connexes. Elles ont aussi porté sur le point de vue des superviseurs au sujet de l'offre active et sur les difficultés de faire respecter cette obligation parmi leurs employés de première ligne.

Le Commissariat a rédigé un guide d'entrevue pour faciliter l'évaluation des résultats des groupes de discussion, la discussion des difficultés rencontrées à un échelon supérieur et l'élaboration de solutions possibles.

RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS AUX GROUPES DE DISCUSSION

Les participants aux groupes de discussion ont été recrutés principalement par courriel. Malatest a envoyé par courriel, aux participants potentiels des groupes de discussion, une invitation bilingue rédigée par le Commissariat. Cette invitation visait à confirmer l'intérêt des destinataires à participer aux groupes de discussion, à fournir la date et l'heure de la discussion et à confirmer la disponibilité de chacun. Les participants potentiels devaient également confirmer la langue dans laquelle ils souhaitaient participer à la discussion. Des employés dont la langue de préférence correspondait à la langue du ou des groupes de discussion tenus dans leur région⁵ ont été choisis comme participants. Un message de confirmation indiquant l'information nécessaire pour prendre part à la téléconférence leur a été envoyé. Chaque participant a été contacté par téléphone la veille de la discussion afin de confirmer sa présence.

Un nombre suffisant d'employés de première ligne a accepté de participer aux groupes de discussion. Une dizaine d'entre eux ont confirmé leur participation dans chaque groupe, alors qu'il était prévu qu'au moins six d'entre eux prennent part à la téléconférence. La seule exception a été le groupe de discussion de francophones en Ontario, auquel seuls trois employés ont accepté de participer. Néanmoins, dans l'ensemble, la participation des francophones a légèrement dépassé celle des anglophones.

Le tableau 3 montre le nombre d'employés inclus dans l'échantillon pour chaque région. Il présente également le nombre d'employés qui ont été invités à participer ainsi que le nombre d'employés ayant accepté l'invitation, confirmé leur présence et participé aux groupes de discussion.

⁵ La base de données de l'échantillon indiquait notamment la langue de préférence de certains participants potentiels. L'invitation initiale a été envoyée non seulement à tous les employés dont la langue de préférence correspondait à celle du groupe de discussion, mais aussi à tous ceux dont la langue de préférence était inconnue.

Tableau 3 : Participation des employés de première ligne par région

Groupe	Langue	Objectif	Échantillon	Invités	Accepté	Confirmé	Participé
Est	FR	6	47	37	13	10	7
Québec	FR	6	50	44	15	10	10
Ontario	FR	6	81	67	14	3	3
	AN	6				9	8
Ouest	AN	6	62	54	13	11	8
Agence du revenu du Canada	FR et AN	6	8	8	5	5	4
TOTAL		36	248	210	60	48	40

Dans la mesure du possible, la représentation de toutes les institutions était visée, ou, tout au moins, la participation d'employés d'institutions ayant des mandats semblables. Le tableau 4 précise la participation des employés de première ligne par groupe d'institutions.

Tableau 4 : Participation des employés de première ligne par groupe d'institutions

Groupe	Institution	Échantillon	Invitations	Accepté	Confirmé	Participé
1	Agence des services frontaliers du Canada Gendarmerie royale du Canada Service correctionnel Canada	90	76	21	17	13
2	Anciens Combattants Canada Service Canada Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	53	52	20	14	13
3	Centre national des Arts Musée canadien de l'histoire	35	21	2	2	2
4	Citoyenneté et Immigration Canada Via Rail Canada Inc.	62	53	12	10	8
5	Agence du revenu du Canada	8	8	5	5	4
TOTAL		248	210	60	48	40

L'échantillon contenait un moins grand nombre de superviseurs que d'employés de première ligne. Bien qu'un nombre suffisant de superviseurs ait accepté de participer à la plupart des groupes de discussion, il n'y en a pas eu autant qu'on l'aurait souhaité pour former des groupes d'au moins six personnes. Tous ceux qui ont accepté l'invitation ont été choisis et ont confirmé leur présence, mais certains d'entre eux n'ont pas participé aux discussions.

Le tableau 5 montre le nombre de superviseurs par région inclus dans l'échantillon. Il présente également le nombre de superviseurs ayant été invités à participer ainsi que le nombre de superviseurs ayant accepté l'invitation, confirmé leur présence et réellement participé aux groupes de discussion.

Tableau 5 : Participation des superviseurs par région

Groupe	Langue	Objectif	Échantillon	Invitations	Accepté	Confirmé	Participé
Est	FR	6	19	19	5	5	4
Québec	FR	6	12	12	7	7	4
Ontario	AN	6	36	31	7	7	4
Ouest	AN	6	32	32	7	7	6
TOTAL		36	99	94	26	26	18

RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS AUX ENTREVUES DE MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION

Des membres clés de la haute direction ont été recrutés par téléphone. Bien qu'on n'ait pas envoyé de lettre d'invitation aux participants potentiels avant d'entrer en contact avec eux par téléphone, la plupart d'entre eux étaient au courant de la réalisation de l'étude et étaient disposés à se soumettre à une entrevue. Douze membres de la haute direction ont été recrutés, et des rendez-vous ont été fixés aux dates et aux heures qui leur convenaient le mieux pour les entrevues. Le tableau 6 montre le nombre de participants par institution.

Tableau 6 : Participation de membres de la haute direction par institution

Institution	Nombre d'entrevues
Agence des services frontaliers du Canada	1
Anciens Combattants Canada	1
Centre national des Arts	1
Citoyenneté et Immigration Canada	1
Gendarmerie royale du Canada	1
Musée canadien de l'histoire	1
Service Canada	1
Service correctionnel Canada	2
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	2
VIA Rail Canada Inc.	1
TOTAL	12

GROUPES DE DISCUSSION ET ENTREVUES

Des spécialistes de la recherche qualitative chez Malatest ont tenu les groupes de discussion par téléconférence. Ils ont animé les discussions avec les participants et se sont assurés que tous aient l'occasion de donner leur opinion sur les sujets ciblés. Les discussions ont eu lieu dans le respect des directives précisées dans le guide du modérateur des groupes de discussion. Toutes les séances ont fait l'objet d'un enregistrement audio.

Les entrevues ont été faites au téléphone. Les discussions ont eu lieu dans le respect des directives précisées dans le guide rédigé en vue des entrevues, avec suffisamment de souplesse pour que les participants puissent aborder les éléments liés à l'offre active qui leur étaient importants.

ANALYSE DES DONNÉES DE L'ÉTUDE

Les données qualitatives recueillies grâce aux groupes de discussion et aux entrevues ont été résumées et analysées. Durant l'analyse, le contenu de chaque séance a été établi et trié de manière systématique pour en dégager les thèmes émergents. Des rapports techniques distincts présentant la méthodologie employée et les constatations tirées de chaque source de données ont été rédigés.