



Commissariat
aux langues
officielles

Office of the
Commissioner of
Official Languages

AU-DELÀ DES RÉUNIONS BILINGUES : COMPORTEMENTS EN LEADERSHIP DES GESTIONNAIRES

MARS 2011

2 LANGUES
OFFICIELLES
OFFICIAL
LANGUAGES

1 espace commun
common space



Le commissaire aux langues officielles tient à remercier de façon toute particulière les membres du Comité consultatif de l'étude qui ont contribué au projet à diverses étapes de sa conception et de sa réalisation.

Le commissaire souhaite également remercier les gestionnaires et les employés de la fonction publique fédérale qui ont pris part aux consultations dans le cadre des études de cas, des groupes de discussion ou de la séance de travail avec des experts.

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 2011
No de cat. : SF31-107/2011
ISBN : 978-1-100-53048-2

SOMMAIRE EXÉCUTIF

À l'été 2009, le Commissariat aux langues officielles a confié au cabinet-conseil PGF Consultants Inc. le mandat de mener une étude visant à établir un profil de compétences en leadership axé sur les langues officielles. Ce profil est destiné aux gestionnaires de haut niveau et de niveau intermédiaire, et s'appuie sur le principe que le leadership exercé par les dirigeants d'une institution et les individus est un facteur déterminant dans l'exercice du droit des employés fédéraux à utiliser la langue officielle de leur choix en milieu de travail.

Le Commissariat a adopté une nouvelle approche pour la présente étude. Celle-ci consistait à déterminer les comportements positifs des gestionnaires qui favorisent la création d'un milieu de travail propice à l'utilisation des deux langues officielles. Au cours de l'étude, l'information a été recueillie au moyen d'une recension des écrits, d'études de cas, de groupes de discussion et d'une séance de travail avec des experts. Dans l'ensemble, 110 employés fédéraux, représentant 36 institutions fédérales, ont été consultés de l'automne 2009 à l'été 2010.

Le *Profil de compétences clés en leadership* du gouvernement du Canada qui a été publié en 2005 a servi de cadre conceptuel à l'étude. Étant donné la volonté de modéliser le profil de compétences en leadership axé sur les langues officielles sur celui du gouvernement, les quatre compétences de base (valeurs et éthique, réflexion stratégique, engagement et excellence en gestion) ont été reprises. Cette approche pourrait faciliter l'intégration du profil de compétences en leadership axé sur les langues officielles au *Profil de compétences clés en leadership* utilisé dans la fonction publique fédérale.

Au sein de la société canadienne, la dualité linguistique est une valeur fondamentale et doit nécessairement faire partie intégrante de la fonction publique. Créer une fonction publique qui reflète cette valeur constitue un défi de taille

qui requiert des interventions à tous les niveaux de l'appareil fédéral, en commençant par les plus hauts échelons de l'organisation. À cet effet, le gouvernement du Canada se doit d'élaborer et de communiquer une vision et des directives claires. Pour leur part, les institutions doivent mettre en place cette vision et élaborer des priorités qui suscitent l'engagement de l'ensemble de leurs employés envers la dualité linguistique en milieu de travail.

Les gestionnaires ont également un rôle de premier plan à jouer. Ils doivent être des champions des langues officielles, guidés par les valeurs de la dualité linguistique et du respect. Non seulement ils doivent posséder des compétences linguistiques suffisantes dans les deux langues officielles, mais ils doivent aussi avoir la volonté d'utiliser les deux langues au travail et adopter des comportements qui montrent leur engagement envers la dualité linguistique au sein de la fonction publique.

Les consultations menées dans le cadre de la présente étude ont permis de dégager les caractéristiques essentielles d'un bon leader au sein d'une fonction publique bilingue de même que les comportements qu'ils doivent adopter. L'étude suggère que les gestes et les actions posés par les gestionnaires, sur une base quotidienne, ont une incidence directe sur l'utilisation des deux langues officielles au sein de la fonction publique. Le commissaire aux langues officielles émet d'ailleurs cinq recommandations ayant pour but de faciliter la création ou le maintien de milieux de travail réellement propices à l'utilisation des deux langues officielles.

Le profil de compétences en leadership axé sur les langues officielles se veut un outil pour l'ensemble des gestionnaires de la fonction publique. Le profil proposé présente une description de compétences et de comportements pour les gestionnaires afin qu'ils puissent étendre l'exercice réel du droit des employés fédéraux de travailler dans la langue officielle de leur choix.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE EXÉCUTIF	I
1. INTRODUCTION	1
1.1 Contexte	1
1.2 Les enjeux liés à la langue de travail	2
2. MANDAT ET MÉTHODOLOGIE	3
2.1 Mandat	3
2.2 Méthodologie	3
2.2.1 Recension des écrits et revue de documents	3
2.2.2 Études de cas	3
2.2.3 Groupes de discussion	4
2.2.4 Séance de travail avec les experts	4
2.3 Cadre conceptuel	4
2.3.1 Profil de compétences clés en leadership	4
2.3.2 Concepts clés de l'étude	5
2.4 Portée et limites de l'étude	6
3. LA DUALITÉ LINGUISTIQUE, UNE VALEUR FONDAMENTALE	7
3.1 Une vision commune	7
3.2 Une question de respect	10
4. LE RÔLE DES LEADERS AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE	12
4.1 Caractéristiques essentielles	12
4.2 Comportements d'un leader	13
5. PROFIL DE COMPÉTENCES EN LEADERSHIP AXÉ SUR LES LANGUES OFFICIELLES	15
6. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	19
<i>Annexe A - Profil des participants à l'étude</i>	<i>21</i>
<i>Annexe B - Bibliographie</i>	<i>23</i>
<i>Annexe C - Guide d'entrevue : études de cas</i>	<i>27</i>
<i>Annexe D - Guide de discussion : groupes de discussion</i>	<i>29</i>
<i>Annexe E - Outil de travail : séance de travail avec les experts</i>	<i>31</i>
<i>Annexe F - Liste des régions désignées bilingues aux fins de la langue de travail</i>	<i>35</i>
<i>Annexe G - Partie V de la Loi sur les langues officielles</i>	<i>39</i>

1. INTRODUCTION

1.1 Contexte

Il y a plus de 40 ans, le Parlement canadien adoptait la première *Loi sur les langues officielles* (la *Loi*) du gouvernement du Canada. Cette loi, qui visait à assurer le respect du français et de l'anglais à titre de langues officielles du Canada et qui affirmait l'égalité de statut ainsi que l'égalité de droits et privilèges quant à leur usage dans les institutions fédérales, était axée sur le service au public.

À la suite de la proclamation de la *Charte canadienne des droits et libertés* en 1982, la *Loi* devait être mise à jour afin de mieux refléter les droits linguistiques constitutionnels inscrits dans la *Charte*. En 1988, le Parlement canadien a adopté la loi actuelle¹, à portée plus vaste que la première, qui incluait le droit des employés des institutions fédérales de travailler dans l'une ou l'autre langue officielle dans les régions désignées à cette fin² (partie V).

La circulaire n° 1977-46 du Conseil du Trésor et de la Commission de la fonction publique définit les régions désignées bilingues aux fins de la langue de travail. Comme l'énoncent la *Loi* et la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor, les langues de travail des institutions fédérales sont le français et l'anglais³. Ainsi, il est attendu que les

institutions fédérales au sein des régions désignées créent et maintiennent un milieu de travail qui favorise l'usage effectif des deux langues officielles⁴. Dans les régions unilingues, la langue de travail est celle qui prédomine dans la province ou le territoire en question.

La *Loi* reflète une des valeurs fondamentales de la société canadienne, soit la dualité linguistique. Le développement d'une culture inclusive au sein des institutions fédérales doit passer par le plein respect des droits linguistiques des citoyens canadiens et des employés qui y travaillent. Le renouvellement de la fonction publique, une des priorités actuelles du gouvernement fédéral, semble être l'occasion propice aux changements qui permettraient de faire en sorte que la dualité linguistique soit perçue non pas comme un fardeau ou une simple obligation à remplir, mais comme une valeur.

La présente étude soutient que, pour arriver au plein respect des droits linguistiques en milieu de travail, les leaders de la fonction publique doivent présenter la dualité linguistique comme une valeur fondamentale et agir de façon à inspirer son respect.

Les langues officielles au Canada⁵

Les droits linguistiques inscrits dans la *Charte canadienne des droits et libertés* et la *Loi sur les langues officielles* sont des moyens de préserver la dualité linguistique. Les deux groupes linguistiques principaux du Canada, soit les francophones et les anglophones, sont répartis dans tout le pays. En effet, bien que la grande majorité des francophones du Canada habitent au Québec (6 373 225), près d'un million de francophones (997 125) vivent dans les autres provinces et territoires. Inversement, le Québec compte également près d'un million d'anglophones (994 725).

Les plus grandes concentrations de francophones à l'extérieur du Québec se trouvent au Nouveau-Brunswick, en Ontario et au Manitoba, où ils représentent respectivement environ 33 p. 100, 5 p. 100 et 4 p. 100 de la population provinciale.

1 À cela s'est ajouté en 2005 la modification de la partie VII portant sur la promotion du français et de l'anglais.

2 Voir l'annexe F.

3 Les obligations linguistiques en matière de services au public ainsi que celles liées à la supervision et à la prestation de services personnels et centraux aux employés ont préséance sur le droit des employés d'utiliser l'une ou l'autre langue officielle.

4 Le Commissariat aux langues officielles interprète la *Loi sur les langues officielles* de façon moins restrictive que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. En effet, le Commissariat interprète certaines dispositions de la partie V de la *Loi* comme conférant un droit dont peuvent se prévaloir tous les employés fédéraux qui travaillent dans une région désignée bilingue, sans égard à la désignation linguistique de leur poste, alors que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada accorde ce droit uniquement aux titulaires de postes bilingues ou réversibles.

5 Données tirées du recensement de 2006 de Statistique Canada.

1.2 Les enjeux liés à la langue de travail

Avant 1988, il n'existait pas de droits liés à la langue de travail au sein de la fonction publique fédérale. Ainsi, pendant de nombreuses décennies, un certain climat de même que certaines habitudes de travail se sont instaurés et se sont bien ancrés au sein des institutions fédérales. Cela a fait en sorte qu'aujourd'hui, l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail n'est pas chose naturelle. Même si la *Loi* a été modifiée il y a plus de 20 ans, il existe encore un écart important entre les principes qu'elle énonce et l'exercice réel du droit des employés de travailler dans la langue officielle de leur choix.

Trois études du Commissariat aux langues officielles sur la langue de travail, qui ont été effectuées entre 2004 et 2006⁶, ont démontré de façon générale et d'un point de vue strictement géographique que :

- L'anglais demeure la langue dominante des institutions fédérales situées à l'extérieur du Québec. De plus, même si le français est généralement la langue de travail au sein des bureaux régionaux situés au Québec, l'anglais domine dans les communications entre les bureaux régionaux et les bureaux centraux. Selon ces études, cette réalité s'explique notamment par le fait que :
 - Les cadres utilisent peu le français même s'ils satisfont aux exigences linguistiques de leurs postes.
 - Les anglophones ne sont pas à l'aise de travailler en français, ce qui favorise le recours à l'anglais.
 - Les francophones ont une bonne connaissance de leur seconde langue officielle, ce qui semble favoriser le recours à l'anglais. Cette situation a un effet d'assimilation professionnelle des francophones, dans la mesure où ces derniers ne maintiennent pas leurs compétences en français.
 - Les francophones ont tendance à favoriser la langue de leur superviseur au détriment de la leur afin que leur travail soit reconnu à sa juste valeur.
- Au Québec, les anglophones vivent aussi des difficultés quant à l'utilisation de la langue officielle de leur choix au travail.

Cependant, les enjeux liés à la langue de travail ne se limitent pas aux considérations géographiques. Au sein des institutions fédérales, il existe aussi des bureaux, des unités et des équipes de travail qui fonctionnent de façon prédominante dans l'une ou l'autre langue officielle en raison de la nature de leur travail, sans égard au contexte

linguistique environnant. Les employés fédéraux dont la langue officielle de choix n'est pas celle qui domine au sein de leur équipe peuvent se retrouver, par le fait même, en situation minoritaire et éprouvent des difficultés à faire respecter leurs droits en matière de langue de travail.

En ce sens, le contexte minoritaire-majoritaire se poursuit au-delà des frontières géographiques, jusque dans les milieux de travail. Ainsi, lorsqu'il s'agit des droits liés à la langue de travail et particulièrement pour les fins de la présente étude, la langue de la minorité ne représente pas simplement le français à l'extérieur du Québec et l'anglais au Québec, mais bien la langue qui est sous-représentée au sein d'un environnement de travail donné.

Dans les régions désignées bilingues aux fins de la langue de travail, le droit de travailler dans la langue officielle de son choix est un droit individuel qui appartient à tous les employés de la fonction publique fédérale, tant aux francophones qu'aux anglophones. Dans une certaine mesure, il appartient aux employés fédéraux de réclamer ce droit. Toutefois, compte tenu du contexte linguistique canadien, la haute direction et la gestion intermédiaire doivent créer un climat de travail qui permet aux employés de se sentir à l'aise de le faire.

Un aperçu de la langue de travail dans le monde

De nombreux pays ont adopté des législations linguistiques à des fins variées. Dans certains cas, la législation a pour but d'établir le statut d'une seule langue officielle ou nationale alors que dans d'autres pays, la législation stipule la reconnaissance de deux ou plusieurs langues officielles ou nationales. Dans certains pays où il y a plus d'une langue officielle, ces langues se rencontrent rarement dans le milieu de travail, car elles occupent des territoires différents. C'est la situation de la Belgique, par exemple, qui a opté pour une approche territoriale.

Un bref survol des pratiques internationales, notamment en Afrique du Sud, en Espagne et en Finlande, mène à la conclusion que les pays ayant plus d'une langue officielle ne se sont pas attardés très longuement à l'intégration de ces langues en milieu de travail. En effet, une revue des pratiques linguistiques dans d'autres pays fait ressortir l'absence de modèles forts pour ce qui est de la création de milieux de travail multilingues dans les administrations publiques centrales. Le Canada innove dans ce domaine, et doit donc forger lui-même les modèles à suivre et déterminer les bonnes pratiques pour lui permettre d'atteindre ses objectifs à cet égard.

⁶ Voir l'annexe B.

2. MANDAT ET MÉTHODOLOGIE

2.1 Mandat

À l'été 2009, le Commissariat aux langues officielles a confié au cabinet-conseil PGF Consultants Inc. le mandat de mener une étude visant à établir un profil de compétences en leadership axé sur les langues officielles. Il s'agissait de définir les compétences et les comportements que doivent adopter les hauts gestionnaires (directeurs généraux, sous-ministres adjoints, sous-ministres) et les gestionnaires intermédiaires (superviseurs, gestionnaires et directeurs) pour créer des milieux de travail « propices à l'usage effectif des deux langues officielles⁷ ». À l'intérieur d'un même ministère, la facilité ou la difficulté avec laquelle les employés sont en mesure de se prévaloir de leur droit de travailler dans la langue de leur choix fluctue, notamment en fonction du degré de leadership qu'exercent les gestionnaires.

Contrairement aux trois études antérieures du Commissariat portant sur la langue de travail, l'approche retenue pour la présente étude constitue une nouvelle façon de regarder le même dossier dans le but d'obtenir des résultats différents. Tout en reconnaissant l'existence de défis, celle-ci visait plutôt à mettre en lumière les gestes que doivent poser les gestionnaires pour concrétiser l'exercice du droit des employés de travailler dans la langue officielle de leur choix et amener un changement dans la façon de percevoir les langues officielles au sein de l'appareil fédéral.

Les employés et leurs supérieurs peuvent utiliser immédiatement le profil de compétences en leadership axé sur les langues officielles qui découle de cette étude pour stimuler une discussion sur des comportements concrets à adopter afin d'étendre l'exercice réel du droit de travailler dans la langue officielle de leur choix. De plus, étant donné que le *Profil de compétences clés en leadership* du gouvernement du Canada a servi de base à son élaboration, les deux profils peuvent être utilisés conjointement. L'intégration éventuelle du profil de compétences en leadership axé sur les langues officielles à celui du gouvernement fédéral pourrait servir à concrétiser l'engagement de ce dernier envers les langues officielles et à remplir ses obligations liées à la partie V de la *Loi*.

2.2 Méthodologie

Cette étude a été réalisée entre l'automne 2009 et l'été 2010. Une approche qualitative a été adoptée et elle s'échelonnait sur quatre étapes, soit une recension des écrits et une revue de documents, des études de cas, des groupes de discussion et une séance de travail avec des experts, chacune servant de tremplin à la prochaine. Un comité consultatif a été créé dès le lancement de l'étude et était formé de représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, de la Commission de la fonction publique du Canada, de l'École de la fonction publique du Canada et du Commissariat aux langues officielles. Ce comité a fourni un appui au déroulement des diverses étapes de l'étude.

Dans l'ensemble, 110 employés fédéraux, représentant 36 institutions fédérales différentes, ont été consultés. L'annexe A présente le profil des participants.

2.2.1 Recension des écrits et revue de documents

La recension des écrits et la revue de documents avaient pour objectif de faire le point sur les enjeux entourant l'usage des langues officielles dans la fonction publique canadienne. En outre, cette étape visait à se documenter au sujet des lois, des politiques, des directives et des pratiques en place tant au Canada qu'à l'étranger, en particulier en Afrique du Sud, en Espagne et en Finlande. Ces pays sont reconnus comme ayant des politiques linguistiques.

Plusieurs des références et des sources consultées avaient été colligées au préalable par le Commissariat.

La bibliographie se trouve à l'annexe B.

2.2.2 Études de cas

Les études de cas avaient pour objectif d'explicitier les contextes organisationnels, les défis rencontrés, les progrès réalisés et, surtout, les compétences et comportements nécessaires de la part de leaders pour la création d'un milieu de travail propice à l'usage de l'une et l'autre langue officielle et au respect du droit des employés à utiliser l'une ou l'autre langue officielle.

⁷ *Loi sur les langues officielles*, partie V, art. 35(1)(a). Voir l'annexe G.

En collaboration avec le Comité consultatif de l'étude, trois institutions ont été ciblées selon leur mandat, leur taille, leur emplacement, leur historique, et leurs progrès ou succès relatifs à la création d'un milieu de travail bilingue. Elles ont été sélectionnées non pas pour leur représentativité, mais plutôt selon des critères spécifiques afin d'obtenir du matériel riche et diversifié. Par souci de préserver l'anonymat des participants, ces institutions ne sont pas nommées. Toutefois, il convient d'indiquer que deux de ces institutions étaient des ministères et une était une agence, que deux ont leur bureau central dans la région de la capitale nationale et l'autre à Montréal.

Les études de cas consistaient à mener des entrevues individuelles d'une heure avec des hauts gestionnaires et des gestionnaires intermédiaires de chacune des institutions. Les participants des entrevues ont été identifiés et invités avec la collaboration d'intervenants clés au sein de ces institutions, notamment des champions des langues officielles.

Au total, 17 gestionnaires ont été interviewés, dont 7 hauts gestionnaires et 10 gestionnaires intermédiaires. Les entrevues se sont déroulées dans l'une ou l'autre langue officielle, selon le choix des participants.

Le guide d'entrevue se trouve à l'annexe C.

2.2.3 Groupes de discussion

L'objectif des groupes de discussion était d'enrichir les commentaires recueillis lors des études de cas concernant les comportements exemplaires des gestionnaires et de préciser certaines qualités, valeurs et attitudes afférentes à ces comportements. Le fruit de ces discussions a permis d'élaborer une ébauche de profil de compétences en leadership axé sur les langues officielles.

Dix groupes de discussion, d'une demi-journée chacun, ont eu lieu dans quatre villes situées dans des régions désignées bilingues aux fins de la langue de travail : Moncton, Montréal, Ottawa et Sudbury. Parmi les dix groupes, cinq étaient composés de gestionnaires, dont un de jeunes gestionnaires de 35 ans et moins, et les cinq autres étaient composés d'employés, dont un de jeunes employés de 35 ans et moins⁸.

La participation était volontaire et il était prévu que les discussions se dérouleraient dans les deux langues officielles sans services d'interprétation, comme une réunion

bilingue, les animateurs s'exprimant en alternance dans l'une et l'autre langue et les participants étant appelés à s'exprimer dans la langue officielle de leur choix⁹. Les champions et les coordonnateurs des langues officielles des diverses institutions fédérales ont transmis dans leur réseau l'information sur la tenue des groupes de discussion.

Le guide de discussion se trouve à l'annexe D.

2.2.4 Séance de travail avec les experts

Une séance de travail d'une demi-journée en présence d'un groupe d'experts a permis de valider et de réviser, au besoin, les compétences et les comportements identifiés lors des deux étapes précédentes. Les participants se sont penchés sur la pertinence, l'applicabilité, la clarté et l'exhaustivité de ces compétences et comportements.

Parmi les experts invités se trouvaient des employés fédéraux spécialisés en langues officielles, en ressources humaines et en compétences clés en leadership ainsi que des gestionnaires de la fonction publique fédérale. Ce groupe a été constitué ainsi en raison du rôle de première ligne qu'auront à jouer les gestionnaires dans l'appropriation des compétences et des comportements identifiés.

Lors de la séance de travail, les participants ont été divisés en deux sous-groupes pour discuter de questions distinctes. Par la suite, les résultats de ces discussions ont été présentés et discutés en plénière.

Le document de travail ayant servi à l'animation du groupe d'experts se trouve à l'annexe E.

2.3 Cadre conceptuel

Le *Profil de compétences clés en leadership* du gouvernement fédéral a servi de cadre conceptuel à l'étude. Les prochaines sous-sections définissent les concepts clés.

2.3.1 Profil de compétences clés en leadership

En 2005, le gouvernement fédéral a publié un profil de compétences clés en leadership, qui décrit les compétences, les capacités et les habiletés en leadership que les gestionnaires de la fonction publique doivent démontrer afin d'être en mesure de relever les défis d'aujourd'hui et de demain.

⁸ Les groupes de jeunes employés fédéraux (gestionnaires et employés) ont été formés dans le but d'examiner si ces derniers avaient différentes perceptions quant aux compétences et comportements que les gestionnaires de la fonction publique doivent adopter pour favoriser un milieu de travail bilingue. Aucune différence importante n'a été notée.

⁹ Étant donné le format bilingue des discussions, il se pourrait que les employés fédéraux qui ne sont pas à l'aise de s'exprimer dans les deux langues officielles se soient exclus de l'étude. En ce sens, les opinions recueillies dans le cadre des groupes de discussion se limitent à un certain groupe d'employés.

Ce profil comprend quatre compétences de base et des définitions connexes, décrites ci-dessous¹⁰.

Valeurs et éthique : L'intégrité et le respect

« Les leaders de la fonction publique (FP) servent les Canadiens, en assurant l'intégrité dans les pratiques personnelles et organisationnelles, et en démontrant du respect envers les gens et les principes de la FP, y compris les valeurs démocratiques, professionnelles, et celles liées à l'éthique et aux personnes. Ils créent des milieux de travail axés sur le respect, le bilinguisme, la diversité et l'inclusion, où les décisions et les transactions sont transparentes et justes. Ils se tiennent eux-mêmes, ainsi que les membres de leur personnel et leur organisation, responsables de leurs actes. »

Réflexion stratégique : L'analyse et les idées

« Les leaders de la FP conseillent et planifient, en se fondant sur une analyse des questions et des tendances, et sur la façon dont celles-ci sont liées aux responsabilités, aux capacités et au potentiel de leur organisation. Ils étudient attentivement l'environnement complexe en constante évolution afin de prévoir l'émergence à la fois des crises et des possibilités. Ils développent des conseils et des stratégies éclairés qui tiennent compte des divers besoins des intervenants et partenaires multiples, reflètent l'orientation stratégique de la FP et positionnent l'organisation sur la voie du succès. »

Engagement : Les gens, les organisations et les partenaires

« Les leaders de la FP mobilisent les gens, les organisations et les partenaires afin d'élaborer des objectifs, d'exécuter des plans et de produire des résultats. Ils jettent les bases nécessaires à l'établissement d'ententes entre les principaux intervenants. Ils mobilisent les équipes et impriment l'impulsion nécessaire à l'exécution des activités en communiquant de façon claire et cohérente, et en investissant temps et énergie afin d'amener l'ensemble de l'organisation à s'engager. Ils font appel à leurs compétences en négociation et à leur faculté d'adaptation pour faciliter la reconnaissance des préoccupations communes et la collaboration, et pour paver la voie au succès et aux résultats. Ils suivent la voie et en prennent la direction au-delà de toute frontière afin d'inciter l'ensemble des intervenants, des partenaires et des communautés à s'engager vis-à-vis d'une stratégie et d'un programme communs. »

Excellence en gestion : La gestion par l'action, la gestion de l'effectif et la gestion des finances

« Les leaders de la FP obtiennent des résultats en maximisant l'efficacité et la viabilité de l'organisation. Ils s'assurent que les personnes disposent du soutien et des outils nécessaires et que l'ensemble de l'effectif a la capacité et la diversité nécessaires pour atteindre les objectifs actuels et à plus long terme de l'organisation. Ils harmonisent les personnes, le travail et les systèmes avec la stratégie opérationnelle de façon à concilier le mode de fonctionnement et les activités à mener. Ils mettent en œuvre des systèmes rigoureux et complets de responsabilisation en matière de ressources humaines et financières conformes au Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Ils s'assurent que l'intégrité et la gestion de l'information et du savoir sont une responsabilité assumée à tous les niveaux et sont un facteur clé au niveau de la conception et de l'exécution de tous les programmes et politiques. »

2.3.2 Concepts clés de l'étude

Les concepts clés de l'étude ont été définis à l'aide du *Profil de compétences clés en leadership*.

- Compétences : les habiletés, les capacités et les caractéristiques appliquées par une personne, en l'occurrence un gestionnaire, dans l'exercice de ses fonctions et se manifestant sous forme de comportements ou d'actions¹¹.

Les habiletés, capacités et caractéristiques peuvent inclure les connaissances (par exemple, connaître ou comprendre une langue); les aptitudes, habitudes et attitudes (par exemple, utiliser une langue, se reconnaître dans une langue, s'ouvrir à une langue); les qualités intrinsèques (par exemple, la sociabilité ou l'intégrité); et, les valeurs ou principes guidant le comportement (par exemple, le respect des langues officielles et de l'égalité des langues officielles).

- Comportements : les manifestations observables, mesurables et continues des habiletés, des capacités et des caractéristiques d'une personne, en l'occurrence un gestionnaire, dans l'exercice de ses fonctions.
- Actions ou pratiques : gestes observables et mesurables, mais posés de façon ponctuelle.

¹⁰ Agence de la fonction publique du Canada et Commission de la fonction publique du Canada, *Compétences clés en leadership*, Ottawa, 2006, p. 3.

¹¹ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Foire aux questions sur les compétences clés en leadership*, Ottawa, 2006.

2.4 Portée et limites de l'étude

Cette étude ne vise pas à brosser un tableau représentatif de la question de la langue de travail dans la fonction publique fédérale, mais plutôt à servir d'étincelle à une nouvelle façon de concevoir les langues officielles et la langue de travail au sein de la fonction publique fédérale.

L'étude cherche à mettre en lumière le fait que le leadership individuel et le leadership institutionnel sont des facteurs déterminants à la création d'un milieu de travail propice à l'utilisation des deux langues officielles. Étant donné cet objectif, il s'agissait de recueillir des données qualitatives pour, d'une part, illustrer l'importance du rôle des gestionnaires dans la création d'un milieu de travail propice à l'utilisation des deux langues officielles et, d'autre part, construire un profil de compétences en leadership axé sur les langues officielles. Dans cette optique, pour les études de cas, nous avons examiné des institutions qui avaient déjà démontré un leadership dans leur façon de gérer la langue de travail.

L'étude visait à cerner les comportements quotidiens des gestionnaires qui ont une incidence concrète sur l'utilisation de la langue officielle de choix en milieu de travail, plutôt qu'à cerner les initiatives ponctuelles ou à constituer un répertoire de bonnes pratiques. Plusieurs outils existent déjà, par exemple le rapport que M^{me} Monique Collette a produit alors qu'elle était présidente de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et qui est intitulé *Groupe de travail sur le milieu de travail et l'effectif : Recueil d'approches pratiques*¹². M^{me} Collette a effectué ce travail dans le cadre du mandat que lui avait confié le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, M. Kevin Lynch, en août 2008. Elle était chargée d'explorer des idées et des approches pratiques dans trois domaines ayant une incidence sur le milieu de travail et l'efficacité du personnel, soit la création et la promotion d'une fonction publique véritablement bilingue, l'amélioration de la communication et la promotion de la diversité.

¹² Monique Collette, *Groupe de travail sur le milieu de travail et l'effectif : Recueil d'approches pratiques*, Ottawa, 2009.

3. LA DUALITÉ LINGUISTIQUE, UNE VALEUR FONDAMENTALE

La *Charte canadienne des droits et libertés* stipule que le français et l'anglais sont les langues officielles du Canada, ce qui est réitéré dans la *Loi sur les langues officielles*. Ainsi, la dualité linguistique est une valeur fondamentale de la société canadienne qui devrait nécessairement faire partie intégrante de la fonction publique. Un changement de culture organisationnelle est donc essentiel afin qu'elle soit considérée comme une valeur et que les droits linguistiques de tous les citoyens canadiens, notamment ceux qui travaillent au sein de la fonction publique, soient respectés.

Cependant, effectuer ce type de changement constitue un défi de taille étant donné qu'il requiert des interventions à tous les niveaux de l'appareil fédéral, en commençant par les plus hauts échelons de l'organisation. L'administration centrale du gouvernement fédéral ainsi que chacune des institutions fédérales doivent se doter d'une vision des langues officielles et émettre des directives claires qui y correspondent. La question des langues officielles doit être considérée et intégrée dans les orientations générales de l'appareil fédéral. De plus, la haute direction de chaque institution fédérale doit s'engager envers les priorités qui soutiennent la vision du gouvernement en matière de langues officielles.

Comme l'a souligné M^{me} Collette dans son rapport sur le milieu de travail et l'effectif, la dualité linguistique, tout comme la diversité, est au centre de la construction d'une fonction publique représentative, diverse et perfectionnée¹³. Le bilinguisme, dans ce contexte, est une compétence qui permettra aux employés fédéraux de former une fonction publique plus performante. Dans le cadre de la présente étude, de nombreux participants aux diverses consultations s'entendent pour dire que ce n'est que lorsque la dualité linguistique sera réellement intégrée dans les façons de faire et les façons d'être des gestionnaires et des employés de la fonction publique, que les langues officielles ne seront plus perçues comme un fardeau ou une simple obligation à remplir. C'est à ce moment-là que le milieu de travail des employés fédéraux sera véritablement propice à l'utilisation du français autant que de l'anglais.

« Il est essentiel que les langues officielles soient perçues comme une valeur fondamentale et comme un signe de respect entre concitoyens et entre employés de la fonction publique. » [traduction]

– Un participant à l'étude

3.1 Une vision commune

Le Secrétariat du Conseil du Trésor ainsi que les institutions fédérales doivent avoir une vision commune de la dualité linguistique afin de mieux promouvoir l'utilisation des deux langues officielles au travail.

Au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor

Un nombre important de participants à l'étude ont noté le besoin de développer une vision en ce qui a trait aux langues officielles. La vision doit être clairement explicitée et véhiculée et tenir compte du fait qu'il y a une méconnaissance générale de la politique linguistique fédérale ainsi que des droits linguistiques, notamment en ce qui concerne la langue de travail. Sans une vision commune des langues officielles au sein de la fonction publique, elles continueront à être perçues comme un fardeau et les progrès tarderont à se manifester.

Le dernier sondage du Secrétariat du Conseil du Trésor portant sur les attitudes à l'égard de l'utilisation des deux langues officielles dans la fonction publique¹⁴ indique également un manque de compréhension de la politique linguistique de la part des employés fédéraux. Par exemple :

- Pour de nombreux employés, soit 40 p. 100 des francophones et 29 p. 100 des anglophones, les politiques visent à rendre la majorité des postes bilingues, alors qu'en réalité, elles visent à assurer le respect des droits linguistiques (40 p. 100 des postes dans la fonction publique sont bilingues¹⁵).
- La majorité des employés, soit plus de 70 p. 100, ont l'impression qu'ils ont le droit de travailler dans la langue officielle de leur choix, alors que ce droit existe uniquement pour les employés travaillant dans les régions désignées bilingues à cette fin.
- Un nombre important d'employés, soit 33 p. 100 des francophones et 21 p. 100 des anglophones, pensent que selon les politiques linguistiques, ce sont les superviseurs qui déterminent la langue de travail, alors qu'en réalité, dans les régions désignées bilingues aux fins de la langue de travail, les employés ont le choix de travailler dans l'une ou l'autre langue officielle. Ailleurs, la langue de travail est celle qui prédomine dans la province ou le territoire en question.

De plus, les résultats du sondage indiquent une absence de vision sur les langues officielles au sein de la fonction publique. Les participants semblent avoir de la difficulté à

13 Monique Collette, *Groupe de travail sur le milieu de travail et l'effectif : Recueil d'approches pratiques*, Ottawa, 2009.

14 Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Attitudes face à l'utilisation des deux langues officielles dans la fonction publique – rapport exécutif*, Ottawa, 2002.

15 Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Rapport annuel sur les langues officielles 2008-2009*, Ottawa, 2009, p. 1.

s'entendre sur ce qu'est le but de la politique linguistique fédérale ou sur la façon de décrire un milieu de travail « idéal » sur le plan des langues officielles.

Les employés fédéraux doivent être adéquatement renseignés sur la politique linguistique fédérale – son objectif, les droits et les obligations qui en découlent, la vision générale entourant les langues officielles – afin de comprendre son importance ainsi que de partager et de promouvoir les valeurs qui la sous-tendent. Il est de toute importance que le Secrétariat du Conseil du Trésor, à titre d'organisme central, donne le ton en matière de langues officielles afin que l'ensemble des institutions fédérales, lesquelles sont responsables de la mise en œuvre de la *Loi*, respectent et valorisent les droits linguistiques de leurs employés.

« [Il est] important que les gestionnaires sentent l'appui de leur hiérarchie [...]. Si le ministère et sa haute gestion ne sont pas prêts à bouger, il sera difficile pour les gestionnaires de suivre. »

– Un participant à l'étude

Au sein des institutions fédérales

La haute gestion de chaque institution fédérale a également un rôle important à jouer lorsqu'il s'agit de faire de la dualité linguistique une valeur fondamentale de la fonction publique. Avant tout, la haute gestion doit élaborer une vision des langues officielles, plus particulièrement de la langue de travail, pour l'ensemble de son institution. Cette vision devrait découler de celle du gouvernement et susciter l'engagement des gestionnaires de tous les niveaux. Selon de nombreux gestionnaires consultés dans le cadre de l'étude, cette vision doit être axée sur l'atteinte de résultats probants et être accompagnée d'un plan d'action qui comprend des initiatives et des outils dont les incidences sont mesurables.

Instaurer un climat et des façons de faire favorisant l'utilisation des deux langues officielles au travail constitue une tâche d'envergure et requiert des interventions sur divers plans. Les moyens pour le faire existent déjà tels que la désignation bilingue des postes de supervision, la formation linguistique et le maintien de l'acquis de même que l'évaluation de rendement des gestionnaires. Il s'agit d'être plus stratégique quant à leur utilisation et à leur mise en application.

• La désignation bilingue des postes de supervision

La désignation bilingue des postes de supervision est une condition essentielle à ce que les employés fédéraux puissent réclamer le droit de travailler dans la

langue officielle de leur choix. Intimement liée à cette condition est celle que les titulaires de ces postes aient en réalité les compétences linguistiques nécessaires pour communiquer à l'oral et à l'écrit dans les deux langues officielles ainsi que pour comprendre et commenter des documents dans les deux langues officielles. Si ces conditions ne sont pas remplies, il devient difficile, voire impossible, pour les employés fédéraux de travailler et de se faire superviser dans la langue de leur choix.

Les données du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2008 indiquent qu'il y a toujours des employés qui considèrent ne pas avoir la possibilité d'utiliser la langue officielle de leur choix avec leur superviseur (près de 20 p. 100 des francophones et des anglophones), pour la rédaction (près de 40 p. 100 des francophones et 30 p. 100 des anglophones) ou dans les réunions (près de 35 p. 100 des francophones et 30 p. 100 des anglophones)¹⁶.

Selon les consultations effectuées dans le cadre de l'étude, un trop grand nombre de postes bilingues, y compris des postes de supervision, demeurent occupés par des employés unilingues. Les dernières données à ce sujet révèlent qu'en 2009, environ 92 p. 100 des titulaires de postes de supervision désignés bilingues satisfont aux exigences linguistiques du poste¹⁷. À première vue, cette statistique semble assez bonne. En réalité, la situation n'est pas aussi positive qu'il n'y paraît :

- D'une part, même si près de 92 p. 100 des titulaires de postes de supervision désignés bilingues satisfont aux exigences linguistiques de leurs postes, la moitié de ces postes n'exige qu'une compétence linguistique à l'oral au niveau B¹⁸. Plusieurs participants de l'étude étaient d'avis qu'il ne s'agit pas d'un niveau adéquat pour qualifier quelqu'un comme étant bilingue et donc pour lui permettre de communiquer et de superviser des employés dans les deux langues officielles.
- D'autre part, plusieurs participants de l'étude soulignent que, dans bien des cas, une fois qu'une personne a atteint le niveau de compétence linguistique requis pour son poste, elle n'utilise plus sa langue seconde de sorte qu'il n'y a pas de maintien des acquis. Ainsi, même si les titulaires des postes satisfont aux exigences linguistiques sur papier, en réalité, ils n'ont pas tous nécessairement les compétences linguistiques dans leur seconde langue officielle.

16 Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2008*, Ottawa, 2008.

17 Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Rapport annuel sur les langues officielles 2008-2009*, Ottawa, 2010, p. 5.

18 Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Rapport annuel sur les langues officielles 2008-2009*, Ottawa, 2010, p. 4.

« Les employés francophones et anglophones travaillent en anglais. Même les cadres et les employés francophones écrivent en anglais. Seulement les francophones qui maîtrisent la langue écrivent en français. » – Un participant à l'étude

« Les employés d'une unité qui est majoritairement composée de francophones s'exprimeront en français, mais rédigeront en anglais. L'anglais est la langue de travail à l'écrit, ce qui a une incidence considérable étant donné que ce qui reste et s'inscrit dans l'histoire sont les écrits. » [traduction] – Un participant à l'étude

Effectivement, il n'est pas suffisant de désigner bilingues les postes de supervision et de s'assurer d'une dotation impérative. Le profil linguistique de tous les postes de supervision doit être au niveau CBC et les titulaires de ces postes doivent maintenir leurs acquis linguistiques dans leur seconde langue officielle pour permettre une réelle capacité bilingue et favoriser un milieu de travail bilingue.

- La formation linguistique et le maintien de l'acquis

Une fois que la structure de base est mise en place, c'est-à-dire que les postes de supervision sont désignés bilingues à un niveau adéquat, il est essentiel que les titulaires des postes acquièrent et maintiennent les compétences linguistiques requises. L'individu et l'institution ont chacun une part de responsabilité à cet égard. Évidemment, la responsabilité de l'individu se situe dans son engagement à apprendre l'autre langue officielle et à l'utiliser dans son quotidien afin de maintenir cet apprentissage.

La haute gestion, quant à elle, doit offrir aux superviseurs, au besoin, la possibilité de participer aux divers programmes de formation linguistique dans le but d'atteindre le niveau de compétence suffisant dans leur seconde langue officielle. Ainsi, les plans d'action en langues officielles de l'institution doivent prévoir les ressources financières nécessaires à la formation linguistique (y compris les coûts liés au remplacement de postes).

« À la suite de la formation linguistique, créer un environnement qui appuie et poursuit l'apprentissage et la pratique de la langue. » – Un participant à l'étude

Il est encore plus fondamental que les cadres favorisent l'utilisation des deux langues officielles au travail, entre autres par leur engagement envers la dualité linguistique et envers le respect des droits liés à la langue de travail, afin de créer un milieu qui permette le maintien des acquis linguistiques. Présentement, les occasions de poursuivre une formation linguistique de même que celles de mettre en pratique les connaissances acquises semblent insuffisantes¹⁹.

Selon certains participants de l'étude, la possibilité de suivre une formation linguistique ne doit pas être réservée uniquement aux superviseurs et aux gestionnaires. En vue d'une préparation adéquate de la relève, la haute gestion doit considérer les besoins en formation linguistique et ceux liés au maintien de l'acquis pour l'institution dans son ensemble.

« La planification des ressources humaines et le fait de s'assurer que les nouvelles recrues reçoivent une formation sur les langues officielles sont indispensables pour l'avenir. » [traduction]

– Un participant à l'étude

- L'évaluation des gestionnaires

Bien souvent, la question des langues officielles est perçue par les gestionnaires comme étant une obligation à remplir parmi tant d'autres. Si cette question n'est pas identifiée en tant que priorité ministérielle, elle ne reçoit pas l'attention nécessaire pour que les milieux de travail soient réellement propices à l'utilisation des deux langues. De plus, sans être incluse dans les ententes de rendement des gestionnaires, ces derniers sont moins enclins à y accorder de l'importance.

De nombreux participants à l'étude ont noté que les gestionnaires et les superviseurs ne sont pas couramment évalués sur leur habileté à créer un milieu de travail propice à l'utilisation des deux langues officielles. Les conséquences négatives de cette lacune sur les employés fédéraux sont, d'une part, qu'ils n'ont pas l'impression d'être en mesure d'utiliser la langue de leur choix dans leur travail et, d'autre part, qu'ils constatent que l'environnement de travail ne favorise ni ne valorise la dualité linguistique. Selon eux, il serait

¹⁹ Ce constat a été soulevé par de nombreux participants à l'étude et soutenu par les écrits consultés, notamment les études de Bourhis et celle de Boisvert et LeBlanc. Voir l'annexe B.

essentiel d'inclure dans les ententes de rendement des gestionnaires de tous les niveaux, des dispositions précises qui permettraient de mesurer et d'évaluer leur rendement relatif à la promotion et à l'utilisation des langues officielles en milieu de travail.

Inclusion des langues officielles dans les ententes de rendement

Selon les gestionnaires d'une des institutions fédérales ayant participé à la présente étude, les langues officielles font partie des ententes de rendement en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines et financières. Notamment, les ententes de rendement des gestionnaires tiennent compte de la promotion et de l'utilisation des langues officielles. Selon eux, il s'agit d'une pratique positive, qui permet de faire de la dualité linguistique une réelle priorité au sein de l'institution.

Selon plusieurs participants de l'étude, faire de la dualité linguistique une valeur fondamentale de la fonction publique aura pour effet d'améliorer la capacité des employés à utiliser la langue officielle de leur choix au travail. C'est par l'élaboration d'une vision, sa promotion et sa mise en œuvre par les gestionnaires à tous les niveaux que les ministères et les organismes fédéraux pourront créer un climat d'inclusion dans leurs institutions et ainsi favoriser l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail au sein de la fonction publique. L'ensemble des hauts dirigeants et des gestionnaires consultés dans le cadre de l'étude ont insisté sur l'importance de l'engagement actif de la gestion. Ils ont fait ressortir l'importance de développer une approche intégrée aux activités et aux priorités du ministère, soulignant la pertinence d'inclure les langues officielles à l'intérieur du processus ministériel de planification stratégique et opérationnelle. L'atteinte de résultats probants passe par le comportement exemplaire de la haute gestion, le respect et la sensibilité à l'égard des individus, l'acquisition et la promotion d'une bonne connaissance des deux langues officielles et une ouverture envers les cultures qui s'y rattachent.

« Le progrès requiert une attention constante. En temps de crise, les bonnes pratiques ont tendance à se faire négliger. » [traduction] – **Un participant à l'étude**

3.2 Une question de respect

Selon les participants de l'étude, la *Loi* s'inscrit au cœur même de l'identité canadienne et les valeurs qu'elle défend doivent être intégrées aux activités quotidiennes des employés fédéraux. Ces valeurs comprennent notamment l'équité, le respect, la tolérance et l'intégrité. Ces valeurs doivent être présentes à tous les niveaux de l'administration publique. En ce sens, la haute gestion doit tracer la voie, montrer l'exemple en s'assurant que l'ensemble des gestionnaires fédéraux s'inspirent de ces valeurs. La langue n'est pas seulement un moyen de communication, mais bien le reflet d'une culture et d'une vision de la société canadienne. La dualité linguistique est un jalon important vers une société plus diversifiée et ouverte sur les différences.

« Les dirigeants des langues officielles doivent avoir des convictions; des valeurs fondamentales en commun; du respect pour les langues officielles, la dualité linguistique, le bilinguisme. » [traduction] – **Un participant à l'étude**

Un examen des écrits sur la gestion de la diversité culturelle²⁰ fait ressortir l'existence de liens étroits entre celle-ci et la gestion de la dualité linguistique. En effet, ces deux types de gestion partent de la même source, c'est-à-dire la nécessité de respecter la personne dans son entièreté, en tant qu'individu issu d'une certaine culture, avec une certaine identité et parlant une langue spécifique.

La gestion de la diversité culturelle vise non seulement une représentation adéquate des personnes de diverses origines, ethnies et cultures au sein d'une organisation, mais aussi le respect dans le milieu de travail de la spécificité des personnes en tant que porteuses de leur culture et de leurs origines. Cette gestion demande une grande attention aux variations entre les cultures et les individus ainsi qu'une grande ouverture d'esprit devant ces variations. De nos jours, la très grande majorité des gestionnaires de la fonction publique ont accepté les principes de la diversité culturelle et les mettent en pratique. Une saine gestion de la diversité culturelle assure le mieux-être des employés dans leur milieu de travail, car le respect de leur appartenance ethnique et de leurs origines culturelles est une condition essentielle de ce bien-être.

La gestion de la dualité linguistique devrait reposer sur les mêmes bases et viser les mêmes objectifs, notamment le respect et le bien-être des employés. De façon générale,

²⁰ Notamment, les travaux d'Aiello et Iwata. Voir l'annexe B.

les références culturelles, les façons de faire, de vivre et de comprendre le monde dans son ensemble, des deux communautés linguistiques, sont différentes²¹. Le respect de la dualité linguistique n'est donc pas uniquement une question de respecter les différences de langues, mais bien une question de respecter les différences culturelles. Une telle compréhension de la question nous amène au constat que pour favoriser le respect de la dualité linguistique en milieu de travail, il est important que les deux groupes linguistiques aient des interactions positives qui leur permettent de mieux se connaître et de mieux comprendre leurs différences.

« Il est nécessaire qu'il y ait une compréhension entre langue et culture. Il doit y avoir davantage de formation, mais pas uniquement de la formation linguistique, mais un apprentissage sur la culture, le contexte, l'histoire, les réalités culturelles. »

[traduction] – **Un participant à l'étude**

Les conséquences du non-respect des droits linguistiques ne sont pas négligeables. Selon les consultations effectuées dans le cadre de l'étude, certaines des conséquences se font ressentir sur le plan pratique alors que d'autres touchent davantage les individus sur le plan personnel. Sur le plan pratique, le fait de ne pas pouvoir utiliser la langue de son choix en milieu de travail peut avoir des répercussions sur la qualité du travail produit. Par exemple, étant moins à l'aise dans sa langue seconde, un employé qui n'a pas la possibilité de rédiger dans la langue officielle de son choix peut éprouver plus de difficultés à s'exprimer et ainsi être moins efficace. Sur le plan personnel, les employés dont les droits linguistiques ne sont pas respectés de façon quotidienne se sentent souvent comme des employés de deuxième classe et peuvent vivre un stress important. Plus particulièrement, les participants aux groupes de discussion ont indiqué que le fait de ne pas pouvoir travailler dans la langue officielle de leur choix mène à des sentiments de ne pas être compris et appréciés à leur juste valeur. De plus, si le climat au sein de l'organisme n'est pas favorable à l'utilisation des deux langues officielles, un employé qui réclame son droit de travailler dans la langue officielle de son choix risque d'être mis à l'écart et identifié comme étant un « employé problème ».

Les conséquences néfastes du non-respect des droits linguistiques ne s'arrêtent pas là, mais sont beaucoup plus large. Certains chercheurs soutiennent que l'absence, sur une longue période, de respect pour le droit de travailler dans la langue officielle de son choix peut mener à l'assimilation professionnelle des membres d'une collectivité minoritaire²². Selon les recherches menées par Matthieu LeBlanc, les francophones vivent une insécurité linguistique en raison des contacts intenses avec l'anglais. En effet, différents participants aux groupes de discussion ont également noté une perte de compétences dans leur première langue liée à l'usage habituel et continu de leur langue seconde, à un point tel où ils préfèrent aujourd'hui utiliser leur seconde langue officielle dans certains aspects de leur travail.

« Les francophones ont tendance à switcher en anglais, notamment par manque de connaissance des termes techniques en français, du fait que la langue de travail a longtemps été l'anglais. » – **Un participant à l'étude**

Pour contrer ces effets, il faudrait que les cadres et les gestionnaires comprennent les conséquences négatives du laissez-faire dans ce domaine et qu'ils accordent la même attention aux droits linguistiques en milieu de travail qu'à la diversité culturelle. Il est entendu qu'une bonne gestion de la diversité exige plus que le respect des lois, elle exige une adhérence aux valeurs intrinsèques à la diversité culturelle. Pour une gestion de la dualité linguistique qui va au-delà de la *Loi*, il faut mettre au premier plan l'égalité des deux langues officielles ainsi que le besoin de les promouvoir et de favoriser leur utilisation en milieu de travail, puisqu'il s'agit d'une valeur de la fonction publique et de la société canadienne dans son ensemble. Pour y arriver, les gestionnaires et les cadres doivent être des champions et des défenseurs proactifs; ils doivent chercher des pratiques innovatrices et être constamment guidés par ces valeurs²³.

21 Au sein même d'un groupe linguistique, bien qu'il y ait des points en commun, il existe des différences culturelles. Ainsi, on ne peut pas parler d'une seule identité francophone ou d'une seule identité anglophone.

22 Entre autres, Matthieu LeBlanc, dans sa thèse de doctorat. Voir l'annexe B.

23 Selon les écrits d'Aiello et Iwata. Voir l'annexe B.

4. LE RÔLE DES LEADERS AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE

Au sein de chaque institution fédérale, les gestionnaires se doivent de véhiculer la valeur de la dualité linguistique en montrant l'exemple sur tous les plans et en posant des gestes concrets qui vont en ce sens. Autrement, selon de nombreux participants à l'étude, l'environnement de travail ne favorisera pas l'utilisation des deux langues officielles. Le leadership individuel que l'on retrouve au sein de la fonction publique est, par conséquent, un élément crucial à la création d'un milieu de travail bilingue. Nombre d'études²⁴ ont démontré ce lien, notamment :

- Les études du Commissariat aux langues officielles ont démontré qu'il y a une relation étroite entre l'importance qu'accordent les leaders de la fonction publique aux langues officielles et l'intégration de celles-ci en milieu de travail.
- Les recherches de Bourhis ont également souligné le rôle prépondérant des gestionnaires et des superviseurs en tant que facteur qui influence le choix de langue utilisée en milieu de travail.
- Boisvert et LeBlanc ont constaté que le manque de leadership de la haute direction constitue un obstacle à l'utilisation des deux langues officielles au sein de la fonction publique fédérale.
- Dans le cadre du sondage du Secrétariat du Conseil du Trésor sur les attitudes prises envers l'utilisation des deux langues officielles dans la fonction publique, le leadership est ressorti comme étant un élément important pour favoriser un milieu de travail bilingue. Selon les répondants, les comportements et les attitudes de la haute direction sont parmi les grands déterminants de la langue de travail.
- Les participants aux deux forums des jeunes professionnels et professionnelles du Commissariat aux langues officielles sur la langue de travail ont insisté sur l'importance d'avoir des hauts gestionnaires qui sont des leaders exemplaires.

« Nous avons besoin de gestionnaires entièrement bilingues qui fixent des normes et s'assurent que les bonnes pratiques se perpétuent. » [traduction]

– Un participant à l'étude

Les consultations menées dans le cadre de la présente étude ont permis de dégager les caractéristiques essentielles d'un bon leader au sein d'une fonction publique bilingue de même que les comportements qu'il doit adopter. Les sous-sections suivantes en présentent le sommaire.

4.1 Caractéristiques essentielles

Selon de nombreux participants de l'étude, avoir des compétences linguistiques dans les deux langues officielles est perçu comme étant une caractéristique essentielle d'un bon leader au sein d'une fonction publique bilingue. Non seulement ces compétences permettent de mieux servir le public dans la langue officielle de son choix mais, dans le cas de la haute direction et des gestionnaires, le bilinguisme permet de favoriser un milieu de travail bilingue et ainsi de bien exercer le rôle de leader. Les compétences linguistiques doivent être considérées au même titre que toute autre compétence en leadership.

Selon certaines personnes consultées dans le cadre de l'étude, un nombre suffisant de cadres doit être à l'aise dans les deux langues officielles. Bien que des personnes unilingues puissent appuyer le bilinguisme et se montrer diligentes dans l'application de la *Loi*, la mise en œuvre des principes de la dualité linguistique sera facilitée si les cadres sont eux-mêmes bilingues. Ce n'est pas une connaissance parfaite des langues officielles qui est requise, mais plutôt la volonté de s'en servir. De plus, la responsabilité du bilinguisme ne doit pas reposer sur un groupe linguistique seulement, mais être bien partagée entre les deux groupes afin d'illustrer qu'il s'agit en effet d'une valeur qui est partagée par l'ensemble de la fonction publique²⁵.

« Vous n'avez pas besoin d'être parfaitement bilingue pour être un bon leader, il suffit d'avoir assez de compétences pour comprendre et répondre dans sa langue seconde. Vous devez être prêt à parler dans votre seconde langue officielle dans des situations formelles et informelles. »

[traduction] – Un participant à l'étude

« Les gestionnaires qui ont des défis avec [leur langue seconde] peuvent particulièrement être de bons exemples pour démontrer que cela n'est pas facile, mais qu'il est OK de faire des erreurs et d'essayer. Donc, ceux-ci sont, en quelque sorte, encore plus inspirants. »

– Un participant à l'étude

²⁴ Voir l'annexe B.

²⁵ Ce constat est soulevé, entre autres, dans les études du Commissariat aux langues officielles sur la langue de travail et dans la recherche de Matthieu LeBlanc. Voir l'annexe B.

Les questions des compétences linguistiques et de l'utilisation des deux langues officielles dans les milieux de travail où le domaine est très spécialisé, technique ou scientifique ont été soulevées dans le cadre de l'étude et semblent poser certains défis importants. Il s'agit d'une réalité à ne pas négliger et une question à explorer davantage afin de trouver des pistes de solution, qu'il s'agisse d'offrir les formations spécialisées dans les deux langues officielles au sein des ministères, d'agir auprès des établissements postsecondaires afin que la formation dans de tels domaines soit disponible dans les deux langues officielles, ou autre. Les leaders qui font face à cette réalité doivent reconnaître les difficultés qu'elle pose et faire de leur mieux pour favoriser le bilinguisme et respecter les droits de leurs employés en matière de langue de travail.

Outre les compétences linguistiques, certaines compétences essentielles à la gestion de la diversité s'appliquent particulièrement bien à la gestion d'une fonction publique bilingue. Selon les études consultées et les commentaires des participants à l'étude, afin d'être de bons leaders, les gestionnaires doivent également être :

- des défenseurs proactifs : lorsqu'il s'agit de favoriser un milieu de travail bilingue, les gestionnaires doivent être des champions des langues officielles et comprendre les enjeux liés à la dualité linguistique. Ils doivent en faire la promotion et dénoncer les comportements inadéquats. Les gestionnaires doivent faire preuve d'une grande détermination afin que la question des langues officielles soit au premier plan au sein de leur institution.
- des développeurs de talents : les gestionnaires doivent s'engager à percevoir le développement des personnes comme étant une de leurs priorités. Ils doivent réduire les barrières liées à la langue qui nuisent au développement des personnes.
- des innovateurs : les gestionnaires doivent être en mesure de fournir un environnement de travail ouvert et chercher des occasions d'essayer de nouvelles manières de faire. Les leaders trouvent des solutions novatrices et sont à l'écoute des suggestions quant aux moyens de surmonter les défis, d'assurer le respect des droits linguistiques de leurs employés et de promouvoir l'utilisation des deux langues officielles.
- des décideurs axés sur les valeurs : les gestionnaires doivent s'inspirer de façon constante des valeurs de la fonction publique pour guider leurs décisions et leurs comportements. Ils doivent reconnaître les erreurs et confronter et aborder les situations difficiles sans délai. Les gestionnaires doivent être sensibles aux conflits et capables d'affronter les résistances ou le ressentiment envers la *Loi*.
- capable d'inciter leur équipe à atteindre des résultats : les gestionnaires doivent considérer les réalisations liées aux langues officielles comme partie intégrante de leur cadre global de performance.

« Parler en français exige du courage de se tenir et de respecter nos valeurs [...]. Les gestionnaires doivent respecter leurs collègues qui osent parler en français dans le cadre de rencontres d'équipe ou autres. » – Un participant à l'étude

4.2 Comportements d'un leader

Les gestes concrets que posent les gestionnaires sont le reflet des valeurs auxquelles ces derniers adhèrent. Selon la vaste majorité des participants à l'étude, les actions des dirigeants ont un effet direct sur l'utilisation des deux langues officielles au sein de la fonction publique.

- Élaborer une vision : Comme il est déjà mentionné à la section 3 du présent rapport, les hauts dirigeants des institutions fédérales doivent d'abord élaborer une vision claire et mesurable, dotée d'indicateurs de rendement, en ce qui a trait aux langues officielles et particulièrement à la langue de travail. Cette vision doit permettre de faire des liens entre les priorités ministérielles et les langues officielles en milieu de travail. De façon plus précise, les participants aux groupes de discussion ont souligné que les gestionnaires doivent identifier les résultats clés en matière de langues officielles et les partager avec les employés.
- Faire la promotion des droits et des obligations : De plus, les participants aux consultations ont indiqué que les gestionnaires doivent s'engager de façons active et constante envers la promotion des langues officielles dans le milieu de travail. Selon eux, il s'agit de rappeler aux employés et aux superviseurs leurs droits et leurs obligations liés à la langue de travail et de communiquer l'ensemble des stratégies envisagées pour faire respecter les droits linguistiques de tous les employés au sein de l'institution.

- S'assurer d'une bonne planification : Les consultations effectuées dans le cadre de l'étude ont également fait ressortir quelques comportements à adopter en matière de planification. D'une part, il a été noté que, lors de la planification de projets et d'activités, les gestionnaires doivent prévoir le temps et l'espace requis pour la production des documents dans les deux langues officielles, aux différentes étapes. Il s'agit d'une réflexion qui se fait malheureusement trop peu souvent aux stades préliminaires de la planification.

D'autre part, les participants des groupes de discussion ont souligné l'importance d'intégrer la formation linguistique au plan global de formation de tous les employés, même s'ils n'occupent pas un poste désigné bilingue, dans le but de permettre à ceux qui le désirent d'accéder aux postes de gestion en ayant toutes les compétences essentielles requises. De plus, il est important que les gestionnaires comprennent les divers enjeux liés à l'apprentissage d'une langue seconde afin de pouvoir offrir l'appui nécessaire à l'apprentissage et au maintien des acquis.

« Les actions parlent plus que les paroles... La connaissance des obligations, des responsabilités et des droits constitue une petite partie, le plus important a trait aux comportements, aux messages qui sont véhiculés par les actions comme parler dans les deux langues officielles, écrire dans les deux langues officielles, accepter et lire les documents dans les deux langues officielles, offrir de la formation linguistique à tout employé qui la demande. »

– **Un participant à l'étude**

Enfin, les gestionnaires et les employés consultés ont précisé certains comportements que les gestionnaires devraient adopter dans leurs interactions quotidiennes avec leurs employés afin de favoriser l'utilisation des deux langues officielles au sein de la fonction publique. Selon eux, afin d'être de bons leaders au sein d'une fonction publique bilingue, les gestionnaires doivent :

- Encourager les employés à rédiger leurs textes dans la langue de leur choix. Les employés doivent se sentir à l'aise de travailler dans la langue de leur choix sans égard à la langue de préférence de leur superviseur.
- Respecter la langue officielle de choix de l'employé lors de communications individuelles. Afin de faire ainsi, les gestionnaires doivent premièrement s'informer de la langue officielle de choix de leurs employés.
- Bien connaître les besoins des employés en matière de langues officielles et rendre disponibles les outils de travail dans les deux langues officielles ainsi que les outils de correction et de traduction.
- Tenir des réunions bilingues. Les gestionnaires doivent faire l'effort de mener leurs réunions dans un format réellement bilingue et fournir la documentation dans les deux langues officielles.

« Les comportements sont excessivement importants, parfois plus importants que les connaissances. Les comportements s'observent, notamment par les employés. »

– **Un participant à l'étude**

« Walk the talk. Pour être un bon leader, il faut plus que juste donner des instructions, il faut le pratiquer dans toutes les circonstances. » – **Un participant à l'étude**

5. PROFIL DE COMPÉTENCES EN LEADERSHIP AXÉ SUR LES LANGUES OFFICIELLES

Le tableau ci-dessous présente le Profil de compétences en leadership axé sur les langues officielles qui a été élaboré à l'aide des données de l'étude. Le profil est essentiellement basé sur les contributions des participants aux trois dernières étapes de l'étude. Cependant, le Commissariat a procédé à des ajouts afin d'établir des liens logiques ou de rendre certains comportements plus explicites.

Dans le but de faciliter son utilisation, ainsi que son intégration éventuelle au *Profil de compétences clés en leadership* du gouvernement du Canada, le Profil de compétences en leadership axé sur les langues officielles est présenté selon les mêmes rubriques que ce dernier.

PROFIL DE COMPÉTENCES EN LEADERSHIP AXÉ SUR LES LANGUES OFFICIELLES		
<i>Compétences générales</i>	<i>Compétences intermédiaires</i>	<i>Comportements</i>
Valeurs et éthique	Communique, par ses comportements, les valeurs du bilinguisme et de l'équité en matière de langues officielles	- Comprend les répercussions de ses gestes et de ses comportements sur le personnel et vise à servir de modèle; - Est à l'aise de communiquer dans les deux langues officielles et cherche les occasions de le faire; - Respecte les consignes ayant trait au bilinguisme durant les réunions, les rencontres individuelles, etc.; - Traite les employés de façon équitable et juste quelle que soit leur appartenance linguistique ou leur choix linguistique au travail.
	Montre du respect pour les préférences linguistiques de ses employés	- S'informe auprès de ses employés de la langue officielle de leur choix; - Adresse la parole à ses employés dans la langue officielle de leur choix; - Consulte ses employés pour connaître leurs besoins en matière de langue au travail.
	Maintient une atmosphère de respect pour les deux langues officielles	- S'assure que ses employés se sentent à l'aise d'utiliser la langue officielle de leur choix; - S'assure d'un traitement égal des deux langues dans tous les aspects du travail (dans les communications, les documents, les outils de travail, etc.); - Vérifie régulièrement si les besoins linguistiques de ses employés ont été satisfaits; - N'hésite pas à prendre des mesures pour corriger les situations où les langues officielles n'ont pas été respectées; - Utilise les deux langues officielles dans les divers contextes de travail.
	Exerce un leadership en matière de langues officielles	- Affirme et montre de façon continue son engagement envers le bilinguisme; - Cherche les occasions concrètes de promouvoir le bilinguisme; - Communique à ses employées les responsabilités qui lui reviennent, en matière de langue de travail, et les assume pleinement; - N'hésite pas à prendre des décisions difficiles pour corriger des situations où les droits liés à la langue de travail des employés ne sont pas respectés; - Cherche à améliorer de façon constante l'environnement de travail pour qu'il soit propice à l'usage des deux langues officielles.

PROFIL DE COMPÉTENCES EN LEADERSHIP AXÉ SUR LES LANGUES OFFICIELLES

Compétences générales	Compétences intermédiaires	Comportements
Réflexion stratégique	Élabore une vision des langues officielles en milieu de travail	- Élabore une vision des langues officielles en milieu de travail qui va au-delà de la stricte application de la <i>Loi sur les langues officielles</i> et qui est centrée sur le bien-être et le respect des employés; - Élabore une vision des langues officielles qui repose sur les valeurs canadiennes de la dualité linguistique et de la diversité culturelle; - Élabore une vision qui tient compte du mandat de l'organisation tout en restant fidèle aux principes et à l'esprit de la <i>Loi sur les langues officielles</i>.
	Prend les mesures nécessaires afin que la vision soit comprise dans l'institution	- Prend les mesures nécessaires afin que tous les employés de l'institution aient une compréhension commune de la vision (par la formation, par des exemples concrets, des discussions de groupes, des ateliers durant les assemblées annuelles, etc.); - Transmet la vision à son équipe (discussions régulières, etc.); - Comprend clairement ses propres responsabilités dans la mise en œuvre de la vision et en discute avec son équipe.
	Prend des moyens stratégiques afin de faire respecter la vision	- Prend connaissance des enjeux de la mise en œuvre de la vision et ne les occulte pas ou n'en fait pas fi; - Engage son équipe dans la mise en œuvre de la vision; - Développe une série de bonnes pratiques en collaboration avec les différentes équipes de travail; - Énonce des attentes concrètes en matière de langue de travail; - Identifie clairement les résultats attendus et les objectifs à atteindre; - Évalue l'atteinte des objectifs; - Crée des liens entre les priorités stratégiques de l'institution et les langues officielles.
Engagement	Communique son engagement et celui de l'organisation	- Transmet à tous ses employés la vision et l'engagement de l'organisation concernant la langue de travail; - Rappelle régulièrement aux employés que le respect des langues officielles dans le milieu de travail est une priorité.
	Démontre, par la prise de mesures concrètes, son engagement à faire respecter les droits liés à la langue de travail	- S'assure d'inclure les objectifs liés à la langue de travail dans les ententes de rendement des superviseurs; - Élabore des indicateurs précis pour l'atteinte des objectifs organisationnels; - Inclut les langues officielles dans l'énoncé de mission de l'équipe; - Montre de la diligence dans la prise de mesures correctives, lorsque nécessaire.
	Fait preuve de constance dans son engagement relativement aux langues officielles	- Communique quotidiennement dans les deux langues officielles; - Informe les employés de leurs droits linguistiques de façon continue; - Informe les gestionnaires des droits linguistiques des employés de façon continue; - Veille à ce que les bonnes pratiques soient mises en œuvre de façon systématique.

PROFIL DE COMPÉTENCES EN LEADERSHIP AXÉ SUR LES LANGUES OFFICIELLES

Compétences générales	Compétences intermédiaires	Comportements
Engagement (<i>suite</i>)	Fait preuve de ténacité dans l'application de la partie V de la <i>Loi sur les langues officielles</i>	• Reconnaît que le changement peut être lent et poursuit ses efforts sans se décourager; • Développe une vision à long terme et la met en œuvre sans relâche.
	Fait preuve de courage dans la prise de mesures pour faire respecter les droits des employés	• Représente ses employés dans le respect de leurs droits; • Montre de l'audace, de la créativité et de l'initiative dans les moyens pris pour faire respecter la partie V de la <i>Loi sur les langues officielles</i>; • Est franc et transparent avec les gestionnaires ou les employés lorsque ceux-ci ne respectent pas la partie V de la <i>Loi sur les langues officielles</i>; • Applique des mesures correctives, au besoin.
	Fait montre de sensibilité dans son traitement de la question de la langue de travail	• Reconnaît que des conflits potentiels peuvent exister autour de la question de la langue de travail et les traite avec discernement et doigté; • Est sensible aux différences culturelles et au lien entre langue et identité; • Montre de l'empathie et de la délicatesse en ce qui a trait aux enjeux émotifs autour de la langue de travail; • Est sensible aux facteurs socioculturels et autres qui influent sur le choix de la langue de travail et la dynamique linguistique; • Est capable de faire la distinction entre les opinions personnelles des uns tout en faisant respecter les droits linguistiques de l'ensemble de ses employés; • Comprend et analyse ses propres enjeux relatifs à la langue de travail; • Mise sur la persuasion plutôt que sur les mesures coercitives.
Excellence en gestion	S'assure que les communications avec le personnel sont bilingues et que la langue de choix de chacun est respectée	• S'assure que les courriels d'intérêt général sont dans les deux langues officielles; • S'assure d'un bon équilibre des langues officielles dans les présentations au personnel, les assemblées générales, etc.; • S'assure que tout employé peut communiquer dans sa langue officielle avec les services personnels et centraux (ressources humaines, sécurité, etc.).
	S'assure que les documents écrits sont disponibles dans les deux langues officielles	• Prévoit les besoins de traduction et planifie les projets en conséquence; • Assure une traduction professionnelle plutôt que de se fier sur les employés qui parlent cette langue; • Rend les documents disponibles dans les deux langues officielles simultanément et s'assure qu'ils sont de qualité égale; • Encourage les employés à élaborer des documents dans leur langue officielle préférée; • Prévoit les coûts liés à la traduction dans la préparation du budget et les revoit régulièrement.

PROFIL DE COMPÉTENCES EN LEADERSHIP AXÉ SUR LES LANGUES OFFICIELLES

Compétences générales	Compétences intermédiaires	Comportements
Excellence en gestion (suite)	S'assure que l'effectif possède les compétences linguistiques requises	• Réévalue régulièrement les niveaux de compétence requis pour les postes de supervision; • Revoit avec l'employé, au moment de l'évaluation de rendement, s'il possède toujours les compétences linguistiques requises pour son poste et discute de ses besoins en formation et de ceux liés au maintien de l'acquis; • Intègre la formation linguistique et le maintien de l'acquis dans le plan de formation; • Rappelle aux employés, lors des évaluations de rendement, leurs responsabilités en ce qui a trait au maintien de l'acquis; • Communique le fait que la maîtrise des deux langues officielles est une compétence cruciale pour l'accès aux postes de supervision; • Encourage les employés à prévoir leurs besoins linguistiques futurs et les aide à atteindre leurs objectifs.
	Offre des occasions de formation ou de maintien de l'acquis	• Cherche des façons innovatrices d'assurer la formation ou le maintien de l'acquis (coaching, cours en ligne, etc.) afin que les employés puissent intégrer leur formation dans leur cheminement de carrière; • Crée des occasions d'échange dans le milieu de travail (lunchs dans la langue seconde, séances d'information, etc.); • Offre aux employés qui reviennent de la formation linguistique des outils de travail (logiciels de correction, de traduction, etc.) qui faciliteront l'usage et le maintien de leur langue seconde.
	Favorise des relations harmonieuses au sein des équipes	• Crée des occasions d'échange autour des langues officielles et des cultures qui s'y rattachent (info-lunchs, etc.); • Cherche à résoudre les situations conflictuelles dès qu'elles se présentent.
	Mène des réunions bilingues et encourage les employés à participer	• Mène les réunions de façon bilingue du début à la fin; • Encourage les employés à s'exprimer dans leur langue; • S'assure que tous les documents pour la réunion sont disponibles dans les deux langues; • Fait en sorte que les adjoints puissent rédiger les comptes rendus et les suivis dans les deux langues; • Affiche le protocole pour les réunions bilingues dans les salles de réunion ou ailleurs; • Intervient dans l'autre langue officielle lorsqu'une réunion se déroule surtout dans une langue; • S'assure que les employés comprennent ce qui est requis pour mener une réunion bilingue : au besoin, distribue aux employés les protocoles servant à mener des réunions bilingues et les encourage à s'en servir; • Fait un bilan périodique concernant le respect des langues officielles dans les réunions et rappelle les consignes à ce sujet; • Offre de la formation sur la tenue de réunions bilingues, au besoin.
	S'assure que les outils de travail et la formation sont disponibles dans les deux langues officielles	• Vérifie les préférences des employés dès leur arrivée et les informe de leurs droits à avoir des outils (logiciels, manuels, etc.) et de la formation dans leur langue officielle préférée; • Vérifie régulièrement que les besoins de ses employés ont été comblés.

6. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

La dualité linguistique est une valeur au fondement de la société canadienne qui doit également être pleinement intégrée au sein de la fonction publique. Un changement de culture organisationnelle s'impose afin de faire en sorte que les langues officielles ne soient plus perçues comme étant un fardeau administratif, mais plutôt comme un atout qui permet à la fonction publique d'être plus représentative de la population qu'elle dessert et ainsi, plus pertinente.

Créer un milieu organisationnel où les langues officielles sont valorisées exige un engagement et une volonté d'agir de tous les dirigeants et gestionnaires, à tous les niveaux de l'appareil fédéral. Le gouvernement du Canada doit élaborer et communiquer une vision et des directives claires. Le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines doivent faire preuve d'un leadership exemplaire à cet égard afin de donner le ton pour l'ensemble des institutions fédérales. Il s'agit d'un rôle critique qu'ils doivent assumer afin que la partie V de la *Loi* soit mise en œuvre de façon cohérente au sein des institutions fédérales.

Pour leur part, les institutions doivent mettre en place et communiquer une vision ainsi que des priorités qui suscitent l'engagement envers la dualité linguistique en milieu de travail de la part de l'ensemble de leurs employés. La haute gestion doit être davantage stratégique dans ses diverses interventions et viser l'atteinte de résultats concrets dans ce domaine.

Enfin, dans le but de faciliter la création d'un environnement de travail bilingue, où l'ouverture aux deux langues officielles est présente et valorisée, la dualité linguistique doit être véhiculée à travers les comportements des hauts dirigeants et des gestionnaires au sein des institutions fédérales. Les gestes et les actions posés par les gestionnaires, sur une base quotidienne, ont une incidence directe sur l'utilisation des deux langues officielles au sein de la fonction publique.

La gestion de la dualité linguistique au quotidien et le fait de s'assurer que les employés fédéraux travaillant dans les régions désignées bilingues aux fins de la langue de travail peuvent effectivement utiliser la langue officielle de leur choix sont une question de respect. La mise en valeur de la dualité linguistique en milieu de travail nécessite davantage que la prise en compte des différences linguistiques : elle implique le respect de la personne dans son entièreté, sur les plans culturel, identitaire et linguistique. Une telle compréhension de la question nous amène au constat que pour favoriser le respect de la dualité

linguistique en milieu de travail, il est important que les deux groupes linguistiques aient des interactions positives qui leur permettent de mieux se connaître et de mieux comprendre leurs différences. Les gestionnaires, de par leurs actions, peuvent avoir une influence importante à cet égard.

Les gestionnaires doivent être des champions des langues officielles, guidés par les valeurs de la dualité linguistique et du respect. Non seulement ils doivent avoir des compétences linguistiques suffisantes dans les deux langues officielles, mais également avoir la volonté d'utiliser les deux langues au travail et adopter les comportements qui montrent leur engagement envers la dualité linguistique au sein de la fonction publique.

Recommandations

D'après les constats de la présente étude, le commissaire aux langues officielles recommande :

1. Que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada tienne compte de l'importance de faire valoir la dualité linguistique en tant que valeur fondamentale de la fonction publique et du leadership tant institutionnel qu'individuel, dans le cadre de la revue des politiques linguistiques.
2. Que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada se penche sur la possibilité d'inclure le profil de compétences en leadership axé sur les langues officielles dans le cadre d'une revue du *Profil de compétences clés en leadership*.
3. Que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada examine la question de la langue de travail dans son ensemble dans le but d'élargir son interprétation de la partie V de la *Loi sur les langues officielles* pour inclure tous les employés qui travaillent au sein des régions désignées bilingues à cette fin, sans égard à la désignation linguistique de leur poste.
4. Que les gestionnaires de la fonction publique, à tous les niveaux, mettent en pratique les comportements définis dans le profil de compétences en leadership axé sur les langues officielles et que leurs superviseurs tiennent compte de leurs efforts à cet effet.
5. Que l'École de la fonction publique du Canada intègre une composante portant sur les langues officielles, qui inclut le profil de compétences en leadership axé sur les langues officielles, dans ses formations sur le leadership.

ANNEXE A – PROFIL DES PARTICIPANTS À L'ÉTUDE

Études de cas : entrevues auprès de gestionnaires

PARTICIPANTS AUX ÉTUDES DE CAS SELON LE NIVEAU DE GESTION ET LA LANGUE DE CHOIX À L'ENTREVUE				
	<i>Anglais</i>	<i>Français</i>	<i>Anglais et français</i>	<i>Total</i>
<i>Institution A</i>				
<i>Région de la capitale nationale</i>				
Hauts gestionnaires	1	1		2
Gestionnaires intermédiaires		4		4
<i>Institution B</i>				
<i>Région de la capitale nationale</i>				
Hauts gestionnaires	2	1		3
Gestionnaires intermédiaires	1	2		3
<i>Institution C</i>				
<i>Montréal</i>				
Hauts gestionnaires		1	1	2
Gestionnaires intermédiaires	1	2		3
<i>Total</i>	5	11	1	17

Groupes de discussion dans les régions

PARTICIPANTS AUX GROUPES DE DISCUSSION SELON LA RÉGION ET LA LANGUE DE CHOIX INDICUÉE PRÉALABLEMENT					
	<i>Anglais</i>	<i>Français</i>	<i>Anglais et français</i>	<i>Inconnue</i>	<i>Total</i>
<i>Gestionnaires</i>					
Moncton	1	4	1	2	8
Montréal	2	3	2	0	7
Région de la capitale nationale (jeunes)	2	3	0	0	5
Région de la capitale nationale	1	4	3	0	8
Sudbury	1	2	2	1	6
<i>Employés</i>					
Moncton	1	4	2	1	8
Montréal	1	8	1	0	10
Région de la capitale nationale (jeunes)	2	3	2	0	7
Région de la capitale nationale	3	3	2	0	8
Sudbury	1	1	3	1	6
<i>Total</i>	15	35	18	5	73

Séance de travail d'experts

EXPERTISE PROFESSIONNELLE DES PARTICIPANTS À LA SÉANCE DE TRAVAIL D'EXPERTS				
	<i>Gestionnaires</i>	<i>Experts ressources humaines</i>	<i>Experts compétences clés en leadership</i>	<i>Experts langues officielles</i>
Participants (11)	7	8	3	4
Représentants du Commissariat (6)	3	1	1	5
Consultants (3)	2	1	1	3

Note : Les domaines d'expertise professionnelle n'étant pas mutuellement exclusifs, les nombres selon ces catégories excèdent le nombre total de participants indiqué entre parenthèses dans la colonne de gauche.

Institutions fédérales représentées dans l'étude

Affaires étrangères et Commerce international Canada	Gendarmerie royale du Canada
Affaires indiennes et du Nord Canada	Industrie Canada
Agence de la santé publique du Canada	Parcs Canada
Agence de promotion économique du Canada atlantique	Patrimoine canadien
Agence des services frontaliers du Canada	Pêches et Océans Canada
Agence du revenu du Canada	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
Bibliothèque et Archives Canada	Ressources naturelles Canada
Bureau du Conseil privé	Santé Canada
Citoyenneté et Immigration Canada	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Commissariat à la protection de la vie privée du Canada	Sécurité publique Canada
Commissariat aux langues officielles	Service administratif des tribunaux judiciaires
Commission canadienne des droits de la personne	Service Canada
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	Service correctionnel Canada
Commission de la fonction publique du Canada	Service des poursuites pénales du Canada
Défense nationale	Statistique Canada
Développement économique Canada pour les régions du Québec	Transports Canada
École de la fonction publique du Canada	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Environnement Canada	VIA Rail Canada

ANNEXE B – BIBLIOGRAPHIE

Aiello, J.R. *Leading in a Diverse Workplace: Lessons from Diversity Competent Managers*, présentation donnée à des réunions de la American Psychological Association, Honolulu, juillet 2004.

Boisvert, Patrick et Matthieu LeBlanc. *Le français à suivre? : redonner un dynamisme aux langues officielles en milieu de travail / French to Follow? Revitalizing Official Languages in the Workplace*, Ottawa, Centre canadien de gestion, 2003. Également en ligne (<http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/SC94-99-2003F.pdf>); consultation le 29 octobre 2010.

Bourhis, Richard Y. « Bilingualism and the Language of Work: The Linguistic Work Environment Survey », *International Journal of the Sociology of Language*, 105/106 (1994), p. 217-266.

Bourhis, Richard Y. *Organizational and Sociolinguistic Determinants of Official Language Use in the Canadian Public Service: A Survey of Six Departments in the NCR*, Ottawa, Commissariat aux langues officielles, 2004. Non publié.

Canada. Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique. *Sommaire exécutif – Maintien de la langue seconde en milieu de travail (phase II)*, présentation donnée à la conférence annuelle des champions des langues officielles à St. John's, Terre-Neuve-et-Labrador, du 16 au 19 mai 2004.

Canada. Agence de la fonction publique et Commission de la fonction publique. *Compétences clés en leadership / Key Leadership Competencies*, Ottawa, 2006. Également en ligne (www.tbs-sct.gc.ca/tal/kcl/intro-fra.asp); consultation le 29 octobre 2010.

Canada. Bibliothèque du Parlement. *Les langues officielles dans la fonction publique : de 1973 à aujourd'hui / Official Languages in the Public Service: From 1973 to the Present*, Ottawa, 2006, version en ligne (www2.parl.gc.ca/Content/LOP/ResearchPublications/prb0256-f.htm) consultée le 29 octobre 2010.

Canada. Chambre des communes. *Enjeux relatifs au bilinguisme dans la fonction publique fédérale – Rapport du Comité permanent des langues officielles / Bilingualism in Public Service of Canada – Report of the Standing Committee on Official Languages*, Ottawa, Communication Canada, 2005. Également en ligne (www2.parl.gc.ca/content/hoc/Committee/381/LANG/Reports/RP1862556/langrp02/langrp02-f.pdf); consultation le 29 octobre 2010.

Canada. Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre. *À la poursuite d'une fonction publique de haut calibre / Pursuing a High Performance Public Service*, Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor, 2008. Également en ligne (www.tbs-sct.gc.ca/ren/cpmc/cpmc2-fra.asp); consultation le 29 octobre 2010.

Canada. Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre. *La fonction publique : un atout majeur / Public Service Matters*, Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor, 2007. Également en ligne (www.tbs-sct.gc.ca/ren/cpmc/cpmc1-fra.asp); consultation le 29 octobre 2010.

Canada. Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre. *L'atteinte de résultats : responsabilité et action / Achieving Results: Accountability and Action*, Ottawa, Greffier du Conseil du Trésor, 2009. Également en ligne (www.clerk.gc.ca/fra/feature.asp?featureid=19&pageid=229); consultation le 16 décembre 2010.

Canada. Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique. *Plan d'action 2009-2010 pour le renouvellement de la fonction publique*, Ottawa, Bureau du Conseil privé, 2009, version en ligne (www.pco-bcp.gc.ca/docs/clerk-greffier/plan/2009-2010/docs/plan-fra.pdf) consultée le 29 octobre 2010.

Canada. Commissariat aux langues officielles. *De la parole aux gestes : La langue de travail au sein de la fonction publique fédérale / Walking the Talk: Language of Work in the Federal Public Service*, Ottawa, 2004. Également en ligne (www.languesofficielles.gc.ca/html/stu_etu_032004_f.php); consultation le 29 octobre 2010.

Canada. Commissariat aux langues officielles. *D'une vision à la réalité : Favoriser une cohabitation respectueuse des deux langues officielles au travail / Making it Real: Promoting Respectful Co-existence of the Two Official Languages at Work*, Ottawa, 2005. Également en ligne (www.languesofficielles.gc.ca/html/stu_etu_042005_f.php); consultation le 29 octobre 2010.

Canada. Commissariat aux langues officielles. *Une haute fonction publique qui reflète la dualité linguistique canadienne / A Senior Public Service that Reflects Canada's Linguistic Duality*, Ottawa, 2002. Également en ligne (www.languesofficielles.gc.ca/html/stu_etu_062002_f.php); consultation le 29 octobre 2010.

Canada. Commissariat aux langues officielles. *Vers l'égalité véritable des langues officielles : la langue de travail dans les institutions fédérales au Nouveau-Brunswick / Towards Real Equality of Official Languages: Language of Work Within Federal Institutions of New Brunswick*, Ottawa, 2006. Également en ligne (www.languesofficielles.gc.ca/html/stu_etu_nb_062006_f.php); consultation le 29 octobre 2010.

Canada. Greffier du Conseil privé. *Quinzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada / Fifteenth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*, Ottawa, Bureau du Conseil privé, 2008. Également en ligne (<http://clerk.gc.ca/fra/feature.asp?featureId=19&pageId=216>); consultation le 16 décembre 2010.

Canada. Greffier du Conseil privé. *Seizième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada / Sixteenth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*, Ottawa, Bureau du Conseil privé, 2009. Également en ligne (<http://clerk.gc.ca/fra/feature.asp?featureId=19&pageId=223>); consultation le 16 décembre 2010.

Canada. *Loi sur les langues officielles*, L.R.C. 1985, ch. 31 (4^e supplément). En ligne : ministère de la Justice (<http://laws.justice.gc.ca/fra/O-3.01/index.html>); consultation le 29 octobre 2010.

Canada. Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Institut canadien du service extérieur. *Profil de la personne efficace sur le plan interculturel / A Profile of the Interculturally Effective Person*, 2^e éd., Ottawa, 2001.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor. *Attitudes face à l'utilisation des deux langues officielles dans la fonction publique du Canada – rapport exécutif / Attitudes Towards the Use of Both Official Languages Within the Public Service of Canada – Executive report*, Ottawa, 2002. Également en ligne (www.tbs-sct.gc.ca/res/olo2-fra.asp); consultation le 29 octobre 2010.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor. *Directive sur l'administration de la formation indispensable / Directive on the Administration of Required Training*, Ottawa, 2006. Également en ligne (www.tbs-sct.gc.ca/chro-dprh/pol/doart-dsafi-PR-fra.asp?printable=True); consultation le 29 octobre 2010.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor. *Directive sur l'administration des programmes de perfectionnement en leadership – Programme de stagiaires en gestion et Programme Cours et affectations de perfectionnement / Directive on the Administration of Leadership Development Programs – Management Trainee Program and Career Assignment Program*, Ottawa, 2006. Également en ligne (www.tbs-sct.gc.ca/chro-dprh/pol/doaldp-dsappl-fra.asp); consultation le 29 octobre 2010.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor. *Directive sur la dotation des postes bilingues / Directive on the Staffing of Bilingual Positions*, Ottawa, 2004. Également en ligne (www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12525); consultation le 29 octobre 2010.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor. *Directive sur l'identification linguistique des postes ou des fonctions / Directive on the Linguistic Identification of Positions or Functions*, Ottawa, 2004. Également en ligne (www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12524); consultation le 29 octobre 2010.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor. *Directive sur l'utilisation des langues officielles pour les communications électroniques / Directive on the Use of Official Languages in Electronic Communications*, Ottawa, 2005. Également en ligne (www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12527); consultation le 29 octobre 2010.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor. *Directive sur l'utilisation des langues officielles sur les sites Web / Directive on the Use of Official Languages on Web Sites*, Ottawa, 2005. Également en ligne (www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12528); consultation le 29 octobre 2010.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor. *Foire aux questions sur les compétences clés en leadership*, Ottawa, 2006, version en ligne (www.tbs-sct.gc.ca/faq/kcl-fra.asp) consultée le 29 octobre 2010.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor. *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement / Policy on Learning, Training, and Development*, Ottawa, 2006. Également en ligne (www.tbs-sct.gc.ca/chro-dprh/pol/pltd-pmap-PR-fra.asp?printable=True); consultation le 29 octobre 2010.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor. *Politique sur la langue de travail / Policy on Language of Work*, Ottawa, 2004. Également en ligne (www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12520); consultation le 29 octobre 2010.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor. *Politique sur les langues officielles pour la gestion des ressources humaines / Policy on Official Languages for Human Resources Management*, Ottawa, 2004. Également en ligne (www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12521); consultation le 29 octobre 2010.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor. *Politique sur l'utilisation des langues officielles pour les communications avec le public et la prestation des services / Policy on the Use of Official Languages for Communications with and Services to the Public*, Ottawa, 2005. Également en ligne (www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12526); consultation le 29 octobre 2010.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor. *Rapport annuel sur les langues officielles 2008-2009 / Annual Report on Official Languages 2008-2009*, Ottawa, 2010. Également en ligne (www.tbs-sct.gc.ca/reports-rapports/ol-lo/08-09/arol-ralo/arol-ralotb-fra.asp); consultation le 29 octobre 2010.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor. *Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2008 / 2008 Public Service Employee Survey Results*, Ottawa, 2008. Également en ligne (www.tbs-sct.gc.ca/pses-saff/2008/index-fra.asp); consultation le 29 octobre 2010.

Canada. Statistique Canada. *Profil – Langues, immigration, citoyenneté, mobilité et migration, pour le Canada, les provinces, les territoires et les circonscriptions électorales fédérales, Recensement de 2006*, produit n° 94-577-XCB2006007 au catalogue de Statistique Canada, Ottawa, 2007, version en ligne (www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/dp-pd/prof/rel/Index-fra.cfm) consultée le 29 octobre 2010.

Clément, Richard, Susan C. Baker et Peter D. MacIntyre. « Willingness to Communicate in a Second Language. The Effects of Context, Norms, and Vitality », *Journal of Language and Social Psychology*, vol. 22, n° 2 (juin 2003), p. 190-209.

Collette, Monique. *Groupe de travail sur le milieu de travail et l'effectif – Recueil d'approches pratiques / Workplace and Workforce Task Force – Compendium of Practical Approaches*, Ottawa, École de la fonction publique du Canada, 2009. Également en ligne (www.cspes-efpc.gc.ca/pbp/pub/ww-cpa-fra.asp); consultation le 29 octobre 2010.

Côté, André. *Leadership in the Public Service of Canada. Leaders, the leadership environment, and Canada Public Service in the 21st Century*, Ottawa, Forum des politiques publiques, 2007. Également en ligne (www.ppforum.ca/sites/default/files/leadership_review_june07.pdf); consultation le 29 octobre 2010.

Finlande. Ministère de la Justice. *Report of the Government on the Application of Language Legislation 2006*, Helsinki, 2006. Également en ligne (www.om.fi/20802.htm); consultation le 29 octobre 2010.

Finlande. Ministère de la Justice. *Report of the Government on the Application of Language Legislation 2009*, Sastamala, 2009. Également en ligne (www.om.fi/20802.htm); consultation le 29 octobre 2010.

Heller, Monica. « Aspects sociolinguistiques de la francisation d'une entreprise privée », *Sociologie et sociétés*, vol. XXI, n° 2 (octobre 1989), p. 115-128. Également en ligne (<http://id.erudit.org/iderudit/001344ar>); consultation le 29 octobre 2010.

Henein, Amal et Françoise Morissette. *Made in Canada Leadership: Wisdom from the Nation's Best and Brightest on Leadership Practice and Development*, Mississauga, John Wiley & Sons Canada, Ltd., 2007.

Iwata, Kay. *The Power of Diversity: 5 Essential Competencies for Leading a Diverse Workforce*, Petaluma, Global Insight Publishing, 2004.

Landry, Rodrigue, Kenneth Deveau et Réal Allard. « Langue publique et langue privée en milieu ethnolinguistique minoritaire : les relations avec le développement psycholinguistique », *Francophonies d'Amérique*, n° 22 (automne 2006), p. 167-184.

LeBlanc, Matthieu. *Pratiques langagières et bilinguisme dans la fonction publique fédérale : le cas d'un milieu de travail bilingue en Acadie du Nouveau-Brunswick*, 2008, 497 p. Thèse de doctorat en sciences du langage, Université de Moncton. Également en ligne (http://professeur.umoncton.ca/umcm-leblanc_matthieu/files/umcm-leblanc_matthieu/wf/wf/Th__se_PhD_MLeBlanc.pdf); consultation le 29 octobre 2010.

Leclerc, Jacques. « Afrique du Sud : La politique linguistique du multilinguisme », *L'aménagement linguistique dans le monde*, Québec, Université Laval, 2010, page Web (www.tlfq.ulaval.ca/axl/afrique/afriquesud-4pol-linguistique.htm) consultée le 29 octobre 2010.

Leclerc, Jacques. « L'État espagnol », *L'aménagement linguistique dans le monde*, Québec, Université Laval, 2010, page Web (www.tlfq.ulaval.ca/axl/europe/espagneetat.htm) consultée le 29 octobre 2010.

Leclerc, Jacques. « Loi sud-africaine sur les langues », *L'aménagement linguistique dans le monde*, Québec, Université Laval, 2010, page Web (www.tlfq.ulaval.ca/axl/afrique/afriquesud-loi-2003.htm) consultée le 29 octobre 2010.

McRae, Kenneth D. *Conflict and Compromise in Multilingual Societies: Finland*, vol. 3, Waterloo, Wilfrid Laurier University Press, 1997.

Nouveau-Brunswick. Bureau du commissaire aux langues officielles. *Rapport annuel 2009-2010 : Deux langues... pour bâtir l'avenir*, Fredericton, 2010. Également en ligne (www.languesofficielles.nb.ca/publications/RAPPORT%20ANNUEL%202009-2010.pdf); consultation le 29 octobre 2010.

Réseau des jeunes professionnels et professionnelles du Commissariat aux langues officielles. *Rapport du forum des jeunes professionnels sur la langue de travail*, Ottawa, 2009. Non publié.

Réseau des jeunes professionnels et professionnelles du Commissariat aux langues officielles. *Rapport du Forum des jeunes professionnels sur la langue de travail dans la fonction publique tenu le 10 novembre 2009*, Ottawa, 2009. Non publié.

ANNEXE C – GUIDE D’ENTREVUE : ÉTUDES DE CAS

PARTIE A – PRATIQUES INSTITUTIONNELLES

PRATIQUES DES RÉPONDANT(E)S

1. Selon vous, que faut-il faire pour encourager les gestionnaires et leur personnel à s’exprimer dans la langue officielle de leur choix?
2. Que faites-vous quotidiennement pour montrer votre appui à la dualité linguistique dans votre milieu de travail?

PRATIQUES INSTITUTIONNELLES

3. Au cours des cinq dernières années, votre institution a-t-elle connu des difficultés relativement à l’usage des deux langues officielles?
4. Au cours des cinq dernières années, votre institution a-t-elle connu des progrès importants au chapitre de l’usage des deux langues officielles? Des progrès peuvent résulter d’initiatives formelles ou informelles, ou encore, d’un changement de culture. Nous aimerions que vous nous fassiez part d’exemples de tous genres de progrès.
5. Au cours des cinq dernières années, votre institution a-t-elle mis en œuvre des pratiques exemplaires qui favorisent l’utilisation des deux langues officielles et, plus particulièrement, l’utilisation de la langue officielle du choix de l’employé dans son milieu de travail?

PARTIE B – LEADERSHIP EXEMPLAIRE EN MATIÈRE DE DUALITÉ LINGUISTIQUE AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE

DÉFINITION ET MANIFESTATION D’UN LEADERSHIP EXEMPLAIRE FAVORISANT L’UTILISATION DES DEUX LANGUES OFFICIELLES

- 6a. Imaginons un gestionnaire qui serait un leader dans la promotion des langues officielles en milieu de travail. Selon vous, quelles sont les compétences ou les connaissances nécessaires pour être un leader dans ce domaine? Cela s’applique-t-il à tous les niveaux de gestion?
- 6b. Selon vous, quels sont les comportements ou pratiques nécessaires au leadership? Cela s’applique-t-il à tous les niveaux de gestion?
- 6c. Selon vous, quel est le comportement le plus efficace qu’un(e) gestionnaire peut adopter pour montrer son engagement envers la dualité linguistique et pour permettre à ses employé(e)s de travailler dans la langue officielle de leur choix? Cela s’applique-t-il à tous les niveaux de gestion?

CONDITIONS D’EXERCICE D’UN LEADERSHIP EXEMPLAIRE FAVORISANT L’UTILISATION DES DEUX LANGUES OFFICIELLES

7. Certaines institutions ont plus de succès que d’autres dans la gestion d’une fonction publique bilingue. À votre avis, y aurait-il des conditions sur le plan organisationnel qui favorisent l’utilisation des deux langues officielles en milieu de travail?

PARTIE C – CONCLUSION

AUTRES COMMENTAIRES, SUGGESTIONS ET MOT DE LA FIN

8. Les informations obtenues dans le cadre des études de cas seront ajoutées aux informations que nous allons recueillir dans les groupes de discussion, lesquelles seront par la suite validées durant une journée de travail avec des experts, dans le but de déterminer un profil de compétences en langues officielles. Selon vous, est-ce qu’un profil de compétences pour les langues officielles serait un instrument utile?
9. Avez-vous d’autres commentaires ou suggestions à faire au sujet de cette étude?
10. Accepteriez-vous que l’on vous contacte de nouveau, par exemple, pour déterminer des participant(e)s aux futures étapes de l’étude?

ANNEXE D – GUIDE DE DISCUSSION : GROUPES DE DISCUSSION

Discussion sur le leadership

1. Selon l'information recueillie, les gestionnaires devraient être eux-mêmes un modèle de respect des langues officielles s'ils veulent que celles-ci soient respectées.
 - Selon vous, et en vous basant sur votre situation personnelle, qu'est-ce qu'un gestionnaire devrait faire pour être un modèle?
2. Selon l'information recueillie, les gestionnaires devraient rappeler à leur personnel leurs droits linguistiques et s'assurer de créer un milieu de travail où les droits des uns et les obligations des autres coexistent.
 - Selon vous, quelle est la meilleure façon de s'y prendre?
3. Selon les informations recueillies, les gestionnaires devraient être sensibles à la langue de choix des individus et aux enjeux culturels et émotionnels entourant les questions linguistiques.
 - Comment cette sensibilité se manifesterait-elle?
4. Selon les informations recueillies, il serait nécessaire d'avoir une vision des langues officielles dans le milieu de travail.
 - En quoi consisterait une telle vision, selon vous?
5. Parmi les qualités et valeurs d'un gestionnaire, lesquelles sont les plus importantes pour démontrer du leadership? Pourquoi?

ANNEXE E – OUTIL DE TRAVAIL : SÉANCE DE TRAVAIL AVEC LES EXPERTS

1. Réunions

Questions

- a) Croyez-vous que ce comportement est pertinent en ce qu'il contribuerait à rendre le milieu de travail plus propice à l'usage des deux langues officielles?
- b) Est-ce réaliste de penser que les gestionnaires pourraient mettre en pratique un tel comportement?
- c) Croyez-vous que l'énoncé de comportement est bien formulé, avec clarté et précision? Est-il redondant?

Comportements identifiés

- 1.1 Se montrer ouvert et à l'aise de parler sa seconde langue officielle (valeurs et éthique);
- 1.2 Démontrer de l'ouverture en menant des réunions de façon réellement bilingue, du début à la fin, et éviter de dire seulement quelques mots au début et à la clôture (valeurs et éthique);
- 1.3 Faire preuve de respect en consultant et rendant la documentation disponible dans les deux langues officielles : ordre du jour, procès-verbal, compte rendu, documents à discuter durant la rencontre (excellence en gestion);
- 1.4 Enseigner aux gestionnaires comment gérer une réunion vraiment bilingue (excellence en gestion);
- 1.5 Respecter son personnel en connaissant leur langue de choix et en leur adressant la parole dans cette langue (valeurs et éthique).

2. Services personnels et centraux

Questions

- a) Croyez-vous que ce comportement est pertinent en ce qu'il contribuerait à rendre le milieu de travail plus propice à l'usage des deux langues officielles?
- b) Est-ce réaliste de penser que les gestionnaires pourraient mettre en pratique un tel comportement?
- c) Croyez-vous que l'énoncé de comportement est bien formulé, avec clarté et précision? Est-il redondant?

Comportements identifiés

- 2.1 Développer au niveau corporatif un service de facilitateur/tuteurs du bilinguisme qui travaillent dans le milieu avec les gestionnaires et les employés (excellence en gestion).

3. Formation

Questions

- a) Croyez-vous que ce comportement est pertinent en ce qu'il contribuerait à rendre le milieu de travail plus propice à l'usage des deux langues officielles?
- b) Est-ce réaliste de penser que les gestionnaires pourraient mettre en pratique un tel comportement?
- c) Croyez-vous que l'énoncé de comportement est bien formulé, avec clarté et précision? Est-il redondant?

Comportements identifiés

- 3.1 Encourager les employés à suivre une formation linguistique et les appuyer en créant des occasions d'apprentissage : événements, présentations pour le personnel (excellence en gestion);
- 3.2 Appuyer les employés qui reviennent de formation linguistique en les jumelant avec un employé bilingue et en leur rendant disponibles des outils de traduction et de correction (excellence en gestion);
- 3.3 Démontrer une ouverture à créer des occasions de maintenir sa deuxième langue officielle (info lunch bilingue, journées consacrées aux langues officielles) (excellence en gestion);
- 3.4 Inclure dans les programmes de formation linguistique un volet langues officielles (excellence en gestion);
- 3.5 Inclure la formation linguistique dans les plans de développement de l'employé (excellence en gestion);
- 3.6 Sensibiliser et informer les employés à l'égard de leurs droits linguistiques (valeurs et éthique);
- 3.7 Encourager les employés à partager la responsabilité d'apprendre l'autre langue officielle et de maintenir les acquis (engagement);
- 3.8 Respecter les employés en prévoyant des ressources financières et humaines de même que du temps pour les besoins de traduction (excellence en gestion).

4. Supervision/Gestion

Questions

- a) Croyez-vous que ce comportement est pertinent en ce qu'il contribuerait à rendre le milieu de travail plus propice à l'usage des deux langues officielles?
- b) Est-ce réaliste de penser que les gestionnaires pourraient mettre en pratique un tel comportement?
- c) Croyez-vous que l'énoncé de comportement est bien formulé, avec clarté et précision? Est-il redondant?

Comportements identifiés

- 4.1 Prêcher par l'exemple (engagement);
- 4.2 Croire en l'importance des langues officielles;
- 4.3 Développer, avec son équipe, une vision de la mise en œuvre de la *Loi sur les langues officielles* et des stratégies de mise en œuvre, identifier des résultats et énoncer ses attentes (réflexion stratégique);
- 4.4 Planifier, lors de l'élaboration d'activités, le temps et l'espace nécessaires pour faire en sorte que l'ensemble de la démarche se déroule entièrement dans les deux langues officielles (l'urgence trop souvent une excuse) (excellence en gestion);
- 4.5 Créer des liens entre les priorités ministérielles et les langues officielles afin de les intégrer à la mise en œuvre des programmes (réflexion stratégique);
- 4.6 Connaître et assumer ses obligations à titre de gestionnaires (engagement);
- 4.7 Faire appel à des traducteurs professionnels et ne pas demander à des employés bilingues de faire des traductions (excellence en gestion);
- 4.8 Respecter la lettre et l'esprit de la partie V de la *Loi sur les langues officielles* (valeurs et éthique).

5. Communications

Questions

- a) Croyez-vous que ce comportement est pertinent en ce qu'il contribuerait à rendre le milieu de travail plus propice à l'usage des deux langues officielles?
- b) Est-ce réaliste de penser que les gestionnaires pourraient mettre en pratique un tel comportement?
- c) Croyez-vous que l'énoncé de comportement est bien formulé, avec clarté et précision? Est-il redondant?

Comportements identifiés

- 5.1 Prévoir les ressources nécessaires afin que les rapports, outils de travail, messages, etc., soient disponibles simultanément et soient de qualité équivalente dans les deux langues officielles, incluant les documents circulés à l'état d'ébauche (valeurs et éthique);
- 5.2 S'assurer que toutes les communications se fassent simultanément dans les deux langues officielles (valeurs et éthique);
- 5.3 Connaître la langue officielle préférée des employés et toujours s'adresser à ces derniers dans leur langue officielle préférée (valeurs et éthique);
- 5.4 Informer les nouveaux employés de leurs droits dès leur arrivée en poste et inclure l'information dans une trousse d'accueil (excellence en gestion);
- 5.5 Pratiquer franchise et ouverture lors de situations difficiles et complexes, initier un dialogue et expliquer aux employés les fondements des décisions/actions (valeurs et éthique);
- 5.6 Faire parvenir les courriels en format bilingue (excellence en gestion);
- 5.7 S'assurer d'avoir un message d'accueil bilingue (excellence en gestion);
- 5.8 Accorder la même importance aux documents rédigés dans l'une et l'autre langue officielle (valeurs et éthique);
- 5.9 Consulter les employés afin de bien connaître leurs besoins (excellence en gestion);
- 5.10 Faire la promotion des gabarits de message d'accueil, des signatures électroniques et autres outils dans les deux langues (excellence en gestion).

ANNEXE F – LISTE DES RÉGIONS DÉSIGNÉES BILINGUES AUX FINS DE LA LANGUE DE TRAVAIL

Régions du Canada prescrites au paragraphe 35(2) de la *Loi sur les langues officielles*

Ce qui suit est une copie de la liste des régions du Canada énumérées dans la circulaire no 1977-46 du Conseil du Trésor et de la Commission de la fonction publique du 30 septembre 1977, à l'annexe B de la partie intitulée « *Les langues officielles dans la Fonction publique du Canada : Déclaration de politiques* ».

A. RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE

B. LA PROVINCE DU NOUVEAU-BRUNSWICK

C. LA RÉGION BILINGUE DE MONTRÉAL

1. Le comté de **Deux-Montagnes** qui comprend :

- a) Cités : Deux-Montagnes
Ste-Scholastique
- b) Villes : Oka-sur-le-Lac
St-Eustache

2. Le comté de **l'Île-de-Montréal** et de **l'Île-Jésus** qui comprend :

- a) Cités : Beaconsfield Montréal St-Laurent
Côte-St-Luc Montréal-Nord St-Léonard
Dorval Outremont Verdun
Lachine Pierrefonds Westmount
LaSalle Pointe-aux-Trembles
Laval Pointe-Claire
- b) Villes : Anjou Kirkland Ste-Anne-de-Bellevue
Baie-d'Urfé Montréal-Est Ste-Geneviève
Dollard-des-Ormeaux Montréal-Ouest St-Pierre
Hampstead Mont-Royal
Île-Dorval Roxboro

3. Le comté de **La Prairie** qui comprend :

- a) Villes : Brossard Delson
Candiac La Prairie

4. Le comté de **Vaudreuil** qui comprend :

- a) Villes : Dorion Île-Perrot Rigaud
Hudson Pincourt Vaudreuil
Île-Cadieux Pointe-du-Moulin

D. LES RÉGIONS BILINGUES DES « AUTRES PARTIES DU QUÉBEC »

1. Le comté de **Bonaventure** qui comprend :

a) Ville : New-Richmond

2. Le comté de **Gaspé-Est** qui comprend :

a) Cités : Gaspé
Percé

b) Ville : Chandler

3. Le comté de **Brome** qui comprend :

a) Villes : Bromont Sutton
Lac-Brome

4. Le comté de **Compton** qui comprend :

a) Villes : Cookshire Scotstown
East-Angus Waterville

5. Le comté de **Huntingdon** qui comprend :

a) Ville : Huntingdon

6. Le comté de **Missisquoi** qui comprend :

a) Cité : Farnham

b) Villes : Bedford
Cowansville

7. Le comté de **Richmond** qui comprend :

a) Villes : Asbestos Danville Windsor
Bromptonville Richmond

8. Le comté de **Sherbrooke** qui comprend :

a) Cité : Sherbrooke

b) Ville : Lennoxville

9. Le comté de **Stanstead** qui comprend :

a) Cité : Magog

b) Villes : Coaticook
Rock Island

10. Le comté de **d'Argenteuil** qui comprend :

a) Cité : Lachute

b) Ville : Barkmere

11. Le comté de **Pontiac** (à l'exclusion des secteurs situés dans la région de la Capitale nationale)

E. LA RÉGION BILINGUE DE L'EST DE L'ONTARIO

1. Le comté de **Glengarry** qui comprend :

a) Ville : Alexandria

2. Le comté de **Prescott** qui comprend :

a) Villes : Hawkesbury
Vankleek Hill

3. Le comté de **Russell** qui comprend :

a) Ville : Rockland (à l'exception des secteurs situés dans la région de la Capitale nationale)

4. Le comté de **Stormont** qui comprend :

a) Cité : Cornwall

F. LA RÉGION BILINGUE DU NORD DE L'ONTARIO

1. Le comté d'**Algoma** qui comprend :

a) Cité : Sault-Ste-Marie
b) Villes : Blind River Thessalon
Bruce Mines

2. Le comté de **Cochrane** qui comprend :

a) Villes : Cochrane Iroquois Falls Smooth Rock Falls
Hearst Kapuskasing Timmins

3. Le comté de **Nipissing** qui comprend :

a) Cité : North Bay
b) Villes : Bonfield Mattawa
Cache Bay Sturgeon Falls

4. Le comté de **Sudbury** qui comprend :

a) Cité : Sudbury
b) Villes : Capreol Espanola Massey
Coniston Levack Webbwood
Copper Cliff Lively

5. Le comté de **Timiskaming** qui comprend :

a) Villes : Charlton Englehart New Liskeard
Cobalt Latchford

ANNEXE G – PARTIE V DE LA *LOI SUR LES LANGUES OFFICIELLES*

Loi sur les langues officielles, partie V, langue de travail

Droits en matière de langue de travail

34. Le français et l'anglais sont les langues de travail des institutions fédérales. Leurs agents ont donc le droit d'utiliser, conformément à la présente partie, l'une ou l'autre.

Obligations des institutions fédérales

35. (1) Il incombe aux institutions fédérales de veiller à ce que :

- a) dans la région de la capitale nationale et dans les régions ou secteurs du Canada ou lieux à l'étranger désignés, leur milieu de travail soit propice à l'usage effectif des deux langues officielles tout en permettant à leur personnel d'utiliser l'une ou l'autre;
- b) ailleurs au Canada, la situation des deux langues officielles en milieu de travail soit comparable entre les régions ou secteurs où l'une ou l'autre prédomine.

Régions désignées du Canada

(2) Les régions du Canada énumérées dans la circulaire no 1977-46 du Conseil du Trésor et de la Commission de la fonction publique du 30 septembre 1977, à l'annexe B de la partie intitulée « Les langues officielles dans la Fonction publique du Canada : Déclaration de politiques », sont des régions désignées aux fins de l'alinéa (1)a).

Obligations minimales dans les régions désignées

36. (1) Il incombe aux institutions fédérales, dans la région de la capitale nationale et dans les régions, secteurs ou lieux désignés au titre de l'alinéa 35(1)a) :

- a) de fournir à leur personnel, dans les deux langues officielles, tant les services qui lui sont destinés, notamment à titre individuel ou à titre de services auxiliaires centraux, que la documentation et le matériel d'usage courant et généralisé produits par elles-mêmes ou pour leur compte;
- b) de veiller à ce que les systèmes informatiques d'usage courant et généralisé et acquis ou produits par elles à compter du 1er janvier 1991 puissent être utilisés dans l'une ou l'autre des langues officielles;
- c) de veiller à ce que, là où il est indiqué de le faire pour que le milieu de travail soit propice à l'usage effectif des deux langues officielles, les supérieurs soient aptes à communiquer avec leurs subordonnés dans celles-ci et à ce que la haute direction soit en mesure de fonctionner dans ces deux langues.

Autres obligations

(2) Il leur incombe également de veiller à ce que soient prises, dans les régions, secteurs ou lieux visés au paragraphe (1), toutes autres mesures possibles permettant de créer et de maintenir en leur sein un milieu de travail propice à l'usage effectif des deux langues officielles et qui permette à leur personnel d'utiliser l'une ou l'autre.

Obligations particulières

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.

Règlements

38. (1) Le gouverneur en conseil peut, par règlement visant les institutions fédérales autres que le Sénat, la Chambre des communes, la bibliothèque du Parlement, le bureau du conseiller sénatorial en éthique et le bureau du commissaire aux conflits d'intérêts et à l'éthique :

- a) déterminer, pour tout secteur ou région du Canada, ou lieu à l'étranger, les services, la documentation et le matériel qu'elles doivent offrir à leur personnel dans les deux langues officielles, les systèmes informatiques qui doivent pouvoir être utilisés dans ces deux langues, ainsi que les activités — de gestion ou de surveillance — à exécuter dans ces deux langues;
- b) prendre toute autre mesure visant à créer et à maintenir, dans la région de la capitale nationale et dans les régions ou secteurs du Canada, ou lieux à l'étranger, désignés pour l'application de l'alinéa 35(1)a), un milieu de travail propice à l'usage effectif des deux langues officielles et à permettre à leur personnel d'utiliser l'une ou l'autre;
- c) déterminer la ou les langues officielles à utiliser dans leurs communications avec ceux de leurs bureaux situés dans les régions ou secteurs du Canada, ou lieux à l'étranger, qui y sont mentionnés;
- d) fixer les modalités d'exécution des obligations que la présente partie ou ses règlements leur imposent;
- e) fixer les obligations, en matière de langues officielles, qui leur incombent à l'égard de ceux de leurs bureaux situés dans les secteurs ou régions non désignés par règlement pris au titre de l'alinéa 35(1)a), compte tenu de l'égalité de statut des deux langues officielles.

Idem

(2) Le gouverneur en conseil peut, par règlement :

- a) inscrire ou radier l'une ou l'autre des régions du Canada désignées conformément au paragraphe 35(2) ou désigner, pour l'application de l'alinéa 35(1)a), tous secteurs ou régions du Canada ou lieux à l'étranger, compte tenu :
 - (i) du nombre et de la proportion d'agents francophones et anglophones qui travaillent dans les institutions fédérales des secteurs, régions ou lieux désignés,
 - (ii) du nombre et de la proportion de francophones et d'anglophones qui résident dans ces secteurs ou régions,
 - (iii) de tout autre critère qu'il juge indiqué;
- b) en cas de conflit – dont la réalité puisse se démontrer – entre l'une des obligations prévues par l'article 36 ou les règlements d'application du paragraphe (1) et le mandat d'une des institutions fédérales, y substituer, compte tenu de l'égalité de statut des deux langues officielles, une autre obligation touchant leur utilisation.