



Ombudsman

19-20

# Votre voix est importante

Dialogue sur les langues officielles  
à Services partagés Canada

---

**PREMIER RAPPORT SPÉCIAL**



Services partagés  
Canada

Shared Services  
Canada

Canada



# Bureau de l'ombudsman



613.954.0653 — 1 833 626.3421 (Sans frais)



[ssc.ombudsman.spc@canada.ca](mailto:ssc.ombudsman.spc@canada.ca)



255, rue Albert, 12<sup>e</sup> étage, bureau 14



De 8 h30 à 17 h



[myssc-monspc.ssc-spc.gc.ca/ombudsman](http://myssc-monspc.ssc-spc.gc.ca/ombudsman)

---

Le fait de communiquer avec le Bureau de l'ombudsman n'est pas considéré comme le « signalement officiel » d'un problème, d'une plainte ou d'un grief en milieu de travail. Les employés qui veulent que la direction soit informée d'un problème doivent signaler celui-ci à leur gestionnaire ou utiliser un mécanisme officiel.



Ottawa, novembre 2019

**M. Paul Glover**

Président

**M<sup>me</sup> Sarah Paquet**

Première vice-présidente

Madame,  
Monsieur,

J'ai le plaisir de vous présenter ce rapport spécial de l'ombudsman intitulé : « Votre voix est importante : Dialogue sur les langues officielles à Services partagés Canada »

La *Loi sur les langues officielles* (la Loi) est en vigueur depuis 50 ans et son application demeure un élément fondamental de la fonction publique fédérale. Dans une certaine mesure, les langues officielles nous touchent tous les jours. Services partagés Canada (SPC) s'engage à soutenir activement ses employés dans le perfectionnement de leurs compétences linguistiques et met tout en œuvre pour que ses employés se sentent à l'aise de communiquer dans la langue de leur choix. Toutefois, SPC n'a pas encore atteint son objectif.

À l'assemblée générale tenue en mai 2019, on a souligné la nécessité de mieux comprendre la réalité des employés de SPC en matière de langues officielles. J'ai également réitéré ce constat dans mon rapport annuel 2018-2019, où j'ai brièvement fait le bilan de ce que nous avons entendu au sujet des langues officielles. Que les commentaires et les préoccupations soient sincères ou résultent d'une mauvaise compréhension du cadre législatif, des politiques ou des pratiques connexes en matière de langues officielles, il est évident que les questions linguistiques ont une incidence sur les employés et méritent de faire l'objet d'un dialogue approfondi.

Ainsi, en septembre et octobre derniers, mon bureau a tenu des séances de dialogue dans tout le pays pour recueillir de l'information. Des employés nous ont fait part de leurs commentaires par écrit et par téléphone, et nous les avons rencontrés lors des 62 réunions de groupe que nous avons tenues en personne. Résultat, plus de 300 employés de SPC, de tous les niveaux, nous ont aidés à mieux comprendre les enjeux.

Ce que nous avons entendu correspond tout à fait aux résultats du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et aux plaintes déposées contre SPC auprès du Commissariat aux langues officielles (CLO). Et plus important encore, les participants ont presque été unanimes quant à leurs principales préoccupations. Les employés éprouvent toujours de la difficulté à répondre aux exigences linguistiques de leur poste et à les maintenir – ils considèrent les langues officielles comme un obstacle à surmonter, plutôt que comme une culture ou un résultat souhaité.

Notre objectif n'était pas d'expliquer ou de défendre une politique quelconque ou son application. Nous avons entamé chaque dialogue afin d'encourager la discussion et de recueillir les commentaires des employés. Nous considérons que leurs points de vue, leurs expériences et leurs perceptions sont légitimes et valables.

Notre rôle n'était pas de valider si les commentaires reçus étaient « vrai ou faux » ou « bien ou mal ». Ce rapport souligne ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et les défis auxquels les employés de SPC font face, alors que nous nous dirigeons vers une culture qui permettra à l'organisation de s'assurer qu'elle dispose de la capacité nécessaire pour mener ses activités dans les deux langues officielles.

J'applaudis la volonté de SPC de discuter de ses stratégies en matière de langues officielles pour s'assurer qu'elles s'harmonisent bien aux réalités quotidiennes de ses employés, tout en respectant la Loi. J'aimerais remercier les employés de tous les niveaux qui ont participé à cette initiative et qui nous ont généreusement fait part de leurs réflexions.

Pour bon nombre d'entre eux, ce fut une expérience émouvante et difficile, et je les remercie de la confiance qu'ils nous ont accordée et de nous avoir permis de présenter leurs points de vue dans le présent rapport. Comme toujours, les employés de SPC ont démontré leur professionnalisme et leur désir de rendre leur milieu de travail encore plus respectueux, inclusif et productif.

**Luc Bégin**  
Ombudsman

# Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Contexte et aperçu</b>   | <b>5</b>  |
| <b>Notre effectif</b>   | <b>9</b>  |
| <b>Réalisation du dialogue</b>  | <b>11</b> |
| <b>Analyse et constatations</b>                                       | <b>14</b> |
| Analyse de l'information recueillie                                   | <b>14</b> |
| Différences entre la collectivité des CS et les autres employés       | <b>14</b> |
| Différences entre les employés dans la RCN et ceux des autres régions | <b>15</b> |
| Le calcul haute performance comme étude de cas                        | <b>15</b> |
| <b>Résultats du dialogue</b>  | <b>17</b> |
| Répercussions sur la carrière   | <b>18</b> |
| Exigences linguistiques des postes                                    | <b>20</b> |
| Formation en langue seconde   | <b>23</b> |
| Évaluation de langue seconde  | <b>28</b> |
| Application de la politique sur les langues officielles               | <b>30</b> |
| Autre points  | <b>34</b> |
| <b>Conclusion</b>   | <b>37</b> |
| <b>Remerciements</b>  | <b>38</b> |

## CONTEXTE ET APERÇU

### Cadre législatif et politiques connexes

Le Canada a adopté la *Loi sur les langues officielles (la Loi)* en 1969 pour reconnaître et consacrer l'égalité de statut de ses deux langues officielles. La Loi et les politiques connexes visent principalement à s'assurer que la population canadienne puisse avoir accès aux services du gouvernement fédéral dans la langue officielle de son choix. La Loi énonce également les obligations du gouvernement à titre d'employeur bilingue. Ainsi, tous les employés de SPC ont le droit d'être supervisés, d'écrire, de parler, d'être formés, et de recevoir des services personnels et centralisés dans la langue de leur choix. Par contre, certaines exceptions existent s'ils ne travaillent pas dans une région désignée bilingue.

À la suite d'une recommandation du commissaire aux langues officielles au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), le niveau de compétence linguistique CBC/CBC est maintenant exigé pour les postes de gestionnaire et de superviseur dans les régions bilingues. En août 2016, l'organisation a annoncé qu'elle exigerait ce niveau de compétence linguistique pour tous les nouveaux postes de supervision et les nouvelles nominations aux postes de supervision existants dans les régions bilingues. Cependant, les employés qui occupaient déjà des postes de supervision et ne répondent pas à cette exigence ont des droits de titulaire. Il est important de souligner que l'application de cette politique pourrait devenir plus complexe à mesure que l'organisation passe au virtuel.

### Sondages auprès des fonctionnaires fédéraux

Les derniers résultats que SPC a obtenus au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux ne permettent pas de conclure que d'importants progrès ont été réalisés en matière de langues officielles. Par ailleurs, le nombre de plaintes reste élevé.

Selon les Sondages auprès des fonctionnaires fédéraux de 2014 et de 2017 :

- ✓ Les francophones sont moins confiants que les anglophones quant à la possibilité d'utiliser la langue officielle de leur choix au travail.
- ✓ De 66 % à 67 % des francophones de SPC disent se sentir libres d'utiliser la langue officielle de leur choix lors des réunions, comparativement à 92 % pour les anglophones.
- ✓ De 63 % à 66 % des francophones estiment que les personnes qui président les réunions auxquelles ils participent les rendent à l'aise de s'exprimer dans la langue officielle de leur choix, comparativement à 87 % pour les anglophones.
- ✓ De 57 % à 59 % des francophones se sentent libres de rédiger leurs documents ou leurs courriels dans la langue officielle de leur choix, contre de 89 % à 91 % des anglophones.

Ces chiffres illustrent un déséquilibre dans l'usage des langues officielles à SPC et confirment le point de vue des employés selon lequel SPC mène surtout ses activités en anglais. Il s'agit là de l'un des principaux enjeux soulevés au cours des séances de dialogue.

## Plaintes en matière de langues officielles

SPC se classe actuellement parmi les cinq premières institutions fédérales pour ce qui est des plaintes en matière de langues officielles. Prosaïquement, nous sommes en tête de liste parmi celles qui n'offrent pas de services au public.

Depuis la création de SPC jusqu'à la mi-septembre de cette année, 156 plaintes ont été déposées au Commissariat aux langues officielles (CLO). D'entre elles, cinquante-six ont été déposées en 2018-2019 seulement et 16 autres au cours du premier semestre du présent exercice.

Sur ce total, le CLO a jugé 144 fondées :

- 30 % concernaient les exigences linguistiques des postes. La plupart remettaient en question l'exigence « anglais essentiel »;
- 60 % portaient sur la langue de travail, p. ex., le fait que toutes les communications, la formation et le matériel connexe, les interactions avec les superviseurs et les systèmes étaient en anglais seulement.

De plus, depuis le début de l'exercice, SPC a traité huit plaintes déposées à l'interne concernant la langue de travail et toutes étaient fondées.

Tout cela nous amène là où nous en sommes aujourd'hui. Certains de nos employés ne sont pas certains de ce que SPC attend d'eux, sont confrontés à des règles et à des politiques changeantes et peinent à gravir les échelons en raison des exigences linguistiques.

Pourtant, ils veulent tous réussir! Nous avons rencontré des employés qui ont travaillé très fort pour atteindre un niveau C en compétence orale (souvent à l'issue de plusieurs tentatives).



Certains sont confrontés à des difficultés d'apprentissage et d'autres n'ont tout simplement pas réussi à trouver une approche réaliste. Nous avons parlé à de nombreux employés bilingues qui accomplissent une grande partie de leur travail au sein de leur équipe et auprès de leurs clients dans les deux langues officielles, mais qui ne peuvent tout simplement pas atteindre le niveau C en compétence orale. Bien que nous n'ayons reçu aucune plainte importante au sujet des tests de compréhension et d'expression écrites, le test d'expression orale a suscité une frustration quasi universelle  **dans les deux groupes linguistiques, et ce, à tous les niveaux.** Le très faible pourcentage d'obtention du niveau C aux tests de compétence orale dans la deuxième langue est probablement la donnée la plus révélatrice à cet égard. Le tableau suivant parle de lui-même.

Au cours des deux dernières années, moins de la moitié des employés francophones de SPC ont réussi à obtenir un C au test de compétence orale en anglais, et seulement un quart des employés anglophones de SPC ont réussi le test de français. Étant donné que le taux de réussite aux tests est la seule mesure permettant d'évaluer l'efficacité de la formation, il y a lieu de s'en inquiéter.

La norme d'évaluation de la Commission de la fonction publique (CFP) semble générique et les employés ont expliqué que l'évaluation ne correspond pas au contexte de travail de SPC et à leurs réalités professionnelles quotidiennes. En fait, on croit fermement que nous demandons aux employés d'être plus compétents dans leur deuxième langue officielle que dans leur première. Comme la CFP n'évalue pas et ne note pas la première langue officielle des employés, il est difficile d'en débattre.

|                          |        | 2017-2018                      |   |    |                  |   |    | 2018-2019      |    |                  |    |
|--------------------------|--------|--------------------------------|---|----|------------------|---|----|----------------|----|------------------|----|
|                          |        | Taux de réussite en %, arrondi |   |    |                  |   |    |                |    |                  |    |
|                          |        | Test d'anglais                 |   |    | Test de français |   |    | Test d'anglais |    | Test de français |    |
| Test                     | Niveau | SPC                            |   | FP | SPC              |   | FP | SPC            | FP | SPC              | FP |
| Compétence orale         | B      | 94                             | < | 96 | 82               | > | 81 | 96             | ND | 74               | ND |
|                          | C      | 45                             | < | 56 | 23               | < | 33 | 45             | ND | 25               | ND |
| Expression écrite        | B      | 90                             | > | 86 | 45               | < | 57 | 86             | ND | 51               | ND |
|                          | C      | S. O.                          |   | 72 | S. O.            |   | 40 | S. O.          | ND | S. O.            | ND |
| Compréhension de l'écrit | B      | 94                             | > | 92 | 75               | < | 82 | 92             | ND | 83               | ND |
|                          | C      | 73                             | < | 75 | 45               | < | 61 | S. O.          | ND | 67               | ND |

Remarques :

- Pour être inscrits au tableau, les taux de réussite doivent être fondés sur un échantillon d'au moins 50 résultats. Si ce critère n'est pas respecté, la mention « S. O. » est inscrite dans la cellule.
- ND indique que l'information n'est pas disponible.

Les employés se disent reconnaissants que SPC ait augmenté et centralisé le financement de la formation en langue seconde. Mais certains ont indiqué qu'ils n'avaient pas l'appui de leur gestionnaire pour des raisons opérationnelles. Ces employés doivent se perfectionner en dehors de leurs heures de travail et parfois à leurs propres frais. Cette situation a une incidence considérable sur leur bien-être et crée de nouveaux défis dans l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

Nous avons également entendu les commentaires généraux suivants :

- les difficultés techniques constantes associées aux outils actuels de formation de groupe (comme la formation en ligne ou la téléconférence) nuisent à l'apprentissage;

- la formation offerte par SPC est conçue de façon à permettre aux participants de réussir leur test et non de s'épanouir dans la langue seconde;
- les employés estiment que SPC, de même que l'ensemble de la fonction publique, mène le plus souvent ses activités en anglais, ce qui n'offre pas un milieu immersif approprié (il faut pratiquer pour ne pas perdre les acquis) et ne contribue pas à en faire une organisation bilingue.

La haute direction de SPC doit faire preuve de leadership dans l'utilisation des langues officielles. Les fonctions supérieures viennent avec de plus grandes responsabilités et l'obligation de travailler et de communiquer efficacement dans les deux langues officielles.

### **Approche d'entreprise SPC 3.0**

Au cours des séances de dialogue, les gestionnaires et les employés ont indiqué que les langues officielles sont un facteur essentiel pour attirer les employés et les maintenir en poste. En fait, ce facteur a des répercussions sur les opérations et les services de SPC. Alors que l'organisation s'engage dans SPC 3.0, elle devra se pencher sur les programmes de langues officielles pour s'assurer que les employés disposent de tous les outils nécessaires pour se mobiliser et être habilités à travailler dans une organisation bilingue.





## NOTRE EFFECTIF

Les tableaux suivants illustrent l'état actuel du bilinguisme à SPC. Ces statistiques importantes nous aident à cerner les domaines dans lesquels nous devons nous améliorer. Dans les domaines importants, nous avons ventilé les statistiques pour le groupe professionnel Systèmes d'ordinateurs (CS), car il représente la majorité de notre effectif. Nos statistiques proviennent des données de PeopleSoft détenues par SPC. Ces chiffres représentent un point dans le temps.

### Première langue officielle des employés

| Catégorie                      | Anglais % | Français % |
|--------------------------------|-----------|------------|
| <b>Tous les membres de SPC</b> | <b>61</b> | <b>39</b>  |
| Groupes EX et CS-05            | 59        | 41         |
| Superviseurs/Gestionnaires     | 46        | 54         |
| Autres employés                | 65        | 35         |

### Quelle est notre capacité bilingue?

| Niveau                    | GROUPE                    |                               |                     |            |
|---------------------------|---------------------------|-------------------------------|---------------------|------------|
|                           | Tous les membres de SPC % | Superviseurs/ Gestionnaires % | Cadres supérieurs % | CS-03/04 % |
| Incomplet/Inférieur à BBB | 53                        | 26                            | 14                  | 29         |
| BBB                       | 17                        | 12                            | 5                   | 13         |
| CBC et au-dessus          | 31                        | 62                            | 82                  | 58         |
| <b>Total BBB et plus</b>  | <b>47</b>                 | <b>74</b>                     | <b>87</b>           | <b>71</b>  |

Les discussions tenues au cours des séances ont soulevé une préoccupation particulière au sujet de l'incidence de la langue aux niveaux 03 et 04 de la collectivité des CS compte tenu du poids des commentaires des participants et du fait que ces employés occupent de nombreux postes de supervision technique, y compris celui de chef d'équipe. Le tableau suivant illustre leur situation linguistique.

Veuillez noter que la mention « échou » peut ne pas représenter un problème immédiat. Une personne qui ne change pas de poste peut avoir un profil linguistique échou tout en répondant aux exigences de son poste actuel.

Cette situation révèle toutefois un problème de mobilité potentiel, car cette personne devra passer des tests (et peut-être une formation de recyclage) pour mettre à jour son profil. Cela représente également un défi important dans la planification de la relève et une responsabilité financière en aval pour la formation et les tests. Les employés nous ont dit qu'ils ne voulaient pas être évalués ni même poser leurs candidatures à des postes, par crainte d'échouer au test de compétence oral ou d'obtenir une note inférieure à celle qu'ils avaient obtenue auparavant.

## Données sur les profils linguistiques des CS-03 et des CS-04

### PROFILS LANGUE SECONDE ACTUELS

| Niveau       | Sous BBB   | BBB à CBC  | CBC et plus | Total      |
|--------------|------------|------------|-------------|------------|
| CS-03        | 179        | 75         | 245         | <b>499</b> |
| CS-04        | 76         | 47         | 289         | <b>412</b> |
| <b>Total</b> | <b>255</b> | <b>122</b> | <b>534</b>  | <b>911</b> |

### VALIDE/ÉCHU

| Niveau       | Échu       | Valide     | Total      |
|--------------|------------|------------|------------|
| CS-03        | 270        | 229        | <b>499</b> |
| CS-04        | 141        | 271        | <b>412</b> |
|              | 33         | 25         | <b>58</b>  |
| <b>Total</b> | <b>411</b> | <b>500</b> | <b>911</b> |

### ÉVALUATION LANGUE SECONDE SATISFAISANTE

| Niveau       | Pas dans un poste bilingue | Ne satisfait pas | Satisfait mais échou | Satisfait et valide | Total      |
|--------------|----------------------------|------------------|----------------------|---------------------|------------|
| CS-03        | 151                        | 34               | 93                   | 221                 | <b>499</b> |
| CS-04        | 50                         | 32               | 67                   | 263                 | <b>412</b> |
|              | 28                         | 2                | 7                    | 21                  | <b>58</b>  |
| <b>Total</b> | <b>201</b>                 | <b>66</b>        | <b>160</b>           | <b>484</b>          | <b>911</b> |
|              | <b>22 %</b>                | <b>7 %</b>       | <b>18 %</b>          | <b>53 %</b>         |            |

# RÉALISATION DU DIALOGUE

## Principes de fonctionnement des séances de dialogue

Au cours des séances de dialogue, le Bureau a suivi les quatre principes de fonctionnement suivants :

- Confidentialité – Aucun nom n'est associé aux renseignements que nous avons recueillis et les citations sont anonymes.
- Informalité – Nous n'avons défini aucun ordre du jour pour les séances. Nous avons organisé des séances distinctes en personne pour les employés, les superviseurs/gestionnaires et les CS-05/cadres supérieurs afin de créer un milieu permettant aux participants de parler librement.
- Impartialité – Ce rapport offre un compte rendu neutre et impartial de ce que nous avons entendu. Le Bureau n'a pas cherché à éduquer, à guider ou à défendre les politiques et pratiques en matière de langues officielles.
- Indépendance – L'indépendance du Bureau et la fonction de l'ombudsman consistant à offrir un endroit sûr ont permis aux employés d'échanger leurs perceptions, leurs expériences et leurs points de vue.



## Planification des séances de dialogue

Nous avons divisé les séances en trois parties :

1. Nous avons examiné des documents relatifs aux langues, notamment [la Loi sur les langues officielles](#), le [Plan d'action pour les langues officielles 2018-2023](#) du gouvernement du Canada, le [Code de valeurs et d'éthique du secteur public](#), diverses politiques et directives du SCT et de SPC et [Le prochain niveau : Enraciner une culture de dualité linguistique inclusive en milieu de travail au sein de la fonction publique fédérale](#).

2. Nous avons décidé d'offrir trois façons de contribuer au dialogue :

- ✓ en personne
- ✓ par téléphone
- ✓ par écrit

Nous avons planifié les séances de dialogue et élaboré tous les documents à l'appui en étroite collaboration avec la Direction générale des communications, l'équipe d'apprentissage et de perfectionnement, l'équipe des langues officielles et les cadres régionaux.

## Tenue des séances

Nous avons tenu des séances en personne dans la RCN et dans des emplacements choisis au Canada pour maximiser la participation.



Nous avons séparé les réponses de la collectivité des CS en deux groupes, le premier composé des réponses des CS-01 à CS-04 et l'autre, de celles des CS-05 et des EX de façon à mieux tenir compte des niveaux de responsabilité des membres du groupe CS.

Bien que nous soyons conscients du caractère délicat de l'inclusion du genre comme élément de notre analyse, nous n'avons pas constaté qu'il s'agissait d'un problème en matière de langue.

## Faire connaître notre initiative

La Direction générale des communications a géré la campagne de sensibilisation et de mobilisation afin d'obtenir le taux de présence et de participation des employés le plus élevé possible. Son mandat consistait notamment à diriger les employés vers le site d'inscription au Dialogue sur les langues officielles du centre d'apprentissage et de perfectionnement. Notre plan de communication a utilisé Mon SPC comme principal outil d'information. De plus, les cadres régionaux ont fait la promotion des séances dans leur région.

## Tenue des séances

Nous avons tenu toutes les séances de collecte d'information du 11 septembre au 24 octobre 2019.



## Séances en personne

L'objectif était d'offrir un espace sécuritaire où des groupes d'une vingtaine d'employés pouvaient faire part de leurs réflexions et discuter librement des langues officielles.

Nous avons :

- animé 62 séances en personne (43 pour les employés, 31 pour les superviseurs/gestionnaires et trois pour les cadres supérieurs);
- des séances en anglais et en français ont été prévues pour les emplacements comptant un plus grand nombre d'employés;
- des séances bilingues ont été tenues dans la plupart des emplacements régionaux.

Quelque 175 personnes de la RCN et de partout au Canada ont assisté aux séances en personne.

## Séances d'appel téléphonique et soumissions écrites

En plus de prévoir du temps pour permettre aux employés de communiquer avec mon bureau et de présenter leurs points de vue en privé, l'équipe SYNERGi a élaboré un formulaire de présentation en ligne. Ce formulaire a permis aux employés de nous faire part de leurs réflexions par écrit et de façon anonyme pendant toute la période de collecte d'information du Dialogue.

Nous avons reçu 128 soumissions qui comprenaient des renseignements détaillés.

## ANALYSE ET CONSTATATIONS

### Analyse de l'information recueillie

Les employés ont parlé librement en utilisant leurs propres mots pour raconter leurs expériences. Lorsque le commentaire d'un participant pouvait raisonnablement être résumé par un thème ou un sous-thème ou y être rattaché, nous le considérons comme une « mention ». Au total, nous avons recueilli quelque 950 « mentions ».

Pour bien comprendre la situation, nous avons déterminé cinq grands thèmes. Nous avons ensuite créé un sixième groupe pour les autres sujets de préoccupation et d'intérêt :

1. L'incidence des politiques sur les langues officielles sur ma carrière
2. Les exigences linguistiques des postes
3. Formation en langue seconde
4. Évaluation de langue seconde
5. L'application de la *Loi sur les langues officielles* et des politiques connexes
6. Autre

### Différences entre la collectivité des CS et le reste de SPC

Les participants aux séances représentaient plusieurs groupes professionnels qui composent l'effectif de SPC. Environ 68 % des commentaires provenaient du groupe des employés CS (CS-01 à CS-04). Même si bon nombre des préoccupations étaient les mêmes, la collectivité des employés non-CS semblait avoir moins de difficultés linguistiques. La collectivité des CS s'est dite préoccupée par le fait que les exigences en matière de bilinguisme semblent s'appliquer différemment au sein de la fonction publique et qu'elles sont plus élevées à SPC que dans les autres ministères.

Il existe une exception générale à cette observation : certains des employés qui occupent actuellement des postes AS exercent en fait des fonctions « quasi-CS ». On doit donc se demander quelle sera l'incidence de la transition des employés vers le nouveau groupe professionnel IT (technologie de l'information) concernant cette situation.





## Différences entre les employés de la RCN et ceux des autres régions

Nous avons également constaté une différence avec les employés anglophones unilingues dans les régions. Ils considèrent que le passage à une organisation virtuelle offre des possibilités d'avancement à l'échelle nationale plutôt que d'être limités à un petit groupe régional. Ils semblaient mieux accepter la perspective de devenir bilingue, mais la nature unilingue de leur milieu local complique l'obtention du niveau CBC dans un délai raisonnable. En même temps, cette volonté d'apprendre est liée aux possibilités d'avancement professionnel et ne témoigne pas nécessairement un désir de travailler dans les deux langues, puisqu'ils utilisent rarement ou jamais le français au travail. La bonne marche d'une organisation virtuelle et d'une structure régionale peut créer un conflit en matière de langue.

Les francophones de l'extérieur de la RCN font face à une situation légèrement différente. Ils disent trouver plus facile d'apprendre l'anglais en raison de la prédominance de l'anglais écrit et parlé et du fait que la plupart de leurs interactions à l'extérieur de leur région se font en anglais.

Comme les anglophones, ils ont beaucoup de difficulté à obtenir le niveau C en compétence orale. Ils reconnaissent avoir personnellement accepté de travailler en anglais pour faciliter les opérations, mais ils estiment que leurs droits linguistiques ne sont pas respectés.

## Le calcul de haute performance comme étude de cas

Nous avons décidé de nous rendre au Centre de calcul de haute performance (CHP) à Dorval pour voir si ce milieu diffère, car il s'agit d'un exemple de direction nationale dont l'administration centrale n'est pas dans la RCN. Certains membres du personnel régional du CHP ont également assisté à certaines de nos discussions régionales dans l'ensemble du Canada.

Du côté technique de SPC, le CHP semble être l'une des organisations dont la culture linguistique bilingue est la plus marquée. Le personnel à différents niveaux reconnaît et apprécie les efforts considérables que l'équipe de direction, à tous les niveaux, déploie pour communiquer dans les deux langues officielles à un niveau respectueux.

# Un visualisation

En examinant ce que nous avons entendu et observé, il est devenu évident que trois éléments clés sont en jeu : les personnes, la formation et le milieu de travail de SPC. Nous les avons reliés par trois axes d'intervention : perfectionnement, fonctionnement et habilitation. Le diagramme ci-dessous illustre comment ces éléments sont reliés et la façon dont les principales observations soulevées sont liées à chacun des éléments et des axes.

## Ce que nous avons entendu et observé...

Remarque: 68 % des mentions provenaient de CS-01 à CS-04





## RÉSULTATS DU DIALOGUE

Les données suivantes résument les commentaires reçus par sous-thème. Comme les séances étaient fondées sur des discussions, et non sur un sondage, la présentation des résultats sous forme de statistiques ne permettait pas de rendre compte de l'émotion et de la profondeur des discussions sur chacun des thèmes. C'est pourquoi nous présentons les résultats sous forme de simples listes en plaçant les thèmes les plus souvent mentionnés en tête de liste.

Étant donné la nature de ce dialogue, nous nous attendions à entendre des commentaires négatifs, et ce fut le cas. Toutefois, la plupart, voire la totalité, des participants étaient généralement d'accord avec le libellé et l'esprit de la *Loi sur les langues officielles*. La plupart ont parlé de la façon dont SPC applique les politiques sur les langues officielles et de leur incidence sur eux. Les superviseurs/gestionnaires et les cadres supérieurs ont pu parler plus largement de l'incidence sur leurs équipes et leurs opérations, ajoutant du poids aux commentaires individuels. Pour de nombreux points, les commentaires soulevés à tous les niveaux semblaient comporter peu de différences, certains faisaient même l'unanimité.

### Principaux commentaires :

- Norme de test trop élevée (niveau C en compétence orale)
- Ne peut être promu, ne peut pas changer d'emploi (pas bilingue, n'a pas le profil linguistique requis)
- La langue l'emporte sur les compétences techniques et les compétences en gestion dans les concours

Les trois commentaires susmentionnés étaient considérablement plus fréquents que les autres.

- On s'attend à ce que je sois meilleur dans ma deuxième langue officielle que je le suis dans ma première
- SPC travaille en anglais
- L'application des politiques n'est pas uniforme
- Les exigences des politiques ne sont pas claires
- Les exigences linguistiques sont trop élevées
- Les experts-conseils (Consultants) n'ont pas besoin d'être bilingues

Nous présentons nos observations par thème. Elles contiennent des énoncés généraux sur ce que nous avons entendu, des suggestions d'employés et des éléments de réflexion.

Bien que nous soyons conscients que les séances de dialogue n'avaient pas pour but de renseigner les participants sur les langues officielles, de les sensibiliser ou de leur faire mieux comprendre les langues officielles, nous avons noté que plusieurs des points soulevés étaient fondés sur des renseignements manquants, incomplets ou inexacts sur le sujet. Toutefois, cela n'enlève rien aux observations suivantes. En fait, cela permet à l'organisation de déterminer ce sur quoi elle doit mettre l'accent dans l'information sur les langues officielles qu'elle diffusera.

## Répercussions sur la carrière

Ce thème visait à comprendre l'incidence des politiques et des pratiques en matière de langues officielles sur la carrière des participants. Les discussions ont parfois été chargées d'émotions. Parmi les principaux sous-thèmes, mentionnons les restrictions ou les possibilités en matière d'avancement et de mobilité, ainsi que la détermination quant à la nécessité de généraliser le bilinguisme.

### Principaux commentaires sur les répercussions sur la carrière :

- Ne peut être promu, ne peut changer d'emploi (pas bilingue, n'a pas le profil linguistique requis)
- Manque de possibilités, de mobilité (ne peut pas changer d'emploi en raison des exigences linguistiques des postes recherchés/souhaités)
- La langue seconde devrait être une compétence de base

### CE QUE NOUS AVONS ENTENDU

- Il est devenu de plus en plus difficile d'attirer et de maintenir en poste des personnes possédant les compétences techniques appropriées, compte tenu de la politique selon laquelle le niveau de compétence CBC/CBC est exigé pour tous les postes de supervision. Cela a une incidence sur la capacité opérationnelle de SPC. Les équipes sont touchées par le roulement du personnel et les départs liés aux exigences linguistiques. Les employés ont aussi le sentiment que SPC a changé les règles au milieu de leur carrière.
- La plupart des employés ont l'impression que les exigences linguistiques l'emportent sur les compétences techniques et les compétences en gestion. Il est également évident que certains croient qu'un certain nombre d'employés sont promus en raison de leurs compétences linguistiques, et non parce qu'ils sont les meilleurs candidats sur le plan technique.
- La très grande majorité des répondants estiment que la norme de qualification pour obtenir un C aux tests de compétence orale est beaucoup trop élevée par rapport au contexte et aux réalités de leur travail. Plusieurs estiment que la capacité de communiquer efficacement et d'être compris devrait être suffisante pour être considéré bilingue dans leur contexte de travail.
- SPC a modifié les exigences linguistiques des postes de supervision sans établir un plan de transition précis. Les employés pensent qu'il n'y a pas d'avancement professionnel. Pour le personnel régional, cette situation est aggravée par le manque de possibilités actuelles, dont la plupart sont offertes dans la RCN.
- Les employés ne se donnent plus la peine de postuler à des postes de niveau CBC, parce qu'atteindre ce niveau exige trop de temps et d'efforts. Par conséquent, de nombreux employés sont démotivés.
- Le profil linguistique CBC ne contribue en rien à accroître le bilinguisme à SPC puisque SPC, la fonction publique (clients) et l'industrie travaillent en anglais.
- Lorsqu'il s'agit d'équilibrer les pressions entre le travail et la vie personnelle, beaucoup estiment qu'il est trop difficile d'atteindre le niveau C en compétence orale, surtout dans les régions unilingues.

**« La langue seconde n'est pas un plafond de verre, mais une barrière concrète »**

— un employé en région

**« Le bilinguisme doit être perçu comme faisant partie de mon travail, et non seulement comme quelque chose que je fais »**

— un employé

**« J'ai travaillé fort pour obtenir le niveau BBB, parce qu'on m'a dit que c'était la norme requise, et maintenant vous l'avez changée pour CBC. Je ne sais pas si je l'atteindrai un jour. Vous ne pouvez pas changer les règles en cours de route comme ça »**

— un employé

**« Je suis en deuil de la mort de ma carrière »**

— un employé

## DISCUSSION

Les gestionnaires ont indiqué qu'ils ont de la difficulté à attirer les bonnes personnes en raison des exigences linguistiques. Les exigences linguistiques semblent également empêcher certains candidats, qui pourraient être d'excellents gestionnaires, de passer soit à un niveau supérieur, soit à un autre poste du même niveau. La plupart des commentaires portaient sur la difficulté à obtenir le niveau C en compétence orale.

Les employés déclarent avoir été éliminés d'un concours dès le départ, parce qu'ils n'ont pas atteint le niveau correspondant au profil linguistique et que leurs mérites techniques ne comptent pas. Pire encore, certains se font dire par leur gestionnaire de ne pas postuler parce que c'est une perte de temps. Ils adoptent alors une attitude indifférente. Cette situation est aggravée par la perception répandue, selon laquelle SPC applique la norme de qualification du niveau CBC plus strictement que les autres ministères, ce qui en amène beaucoup à envisager de partir. Nous ne pouvons pas sous-estimer l'incidence de cette situation sur l'estime de soi et la mobilisation des employés.

Les employés ont l'impression que nous embauchons ou nommons les personnes qui ont le bon profil linguistique, et pas nécessairement celles qui possèdent les meilleures compétences techniques et les meilleures compétences en gestion pour faire le travail.

L'un des commentaires généralement soulevés par les employés anglophones est que les personnes sont nommées en fonction de leurs compétences linguistiques et qu'elles peuvent ne pas être aussi qualifiées que les autres. Le message implicite : les francophones sont favorisés.

Nous avons également vu le revers de la médaille. Il arrive qu'un employé, habituellement un francophone, soit nommé sans qu'il veuille du poste parce qu'il correspond à l'exigence linguistique. Ils font de leur mieux, sachant très bien que leurs subalternes anglophones et même leurs pairs ne les considèrent pas comme des égaux, même si l'exigence linguistique est valable. Ils se sentent parfois incompetents et certains disent que d'autres espèrent qu'ils échoueront, juste pour prouver leur point.

En d'autres termes, si un employé anglophone possédant les compétences linguistiques requises obtient l'emploi, c'est parce qu'il le mérite. Cependant, si un employé francophone obtient l'emploi, c'est seulement parce qu'il est bilingue. Cela pourrait donner lieu à un certain préjudice et avoir une incidence très réelle sur la santé mentale, ce qui ne contribue pas à créer un milieu de travail respectueux.

### MATIÈRE À RÉFLEXION

- La direction de SPC profite-t-elle de toute la souplesse dont elle dispose afin de satisfaire aux exigences en matière des LO?
- Les lettres d'offre devraient-elles comprendre un énoncé définissant qui nous sommes, ce que nous attendons de nos employés et notre engagement à adopter une culture organisationnelle bilingue?
- Nos obligations en matière de langues officielles, nos politiques, nos possibilités de formation et nos valeurs bilingues devraient-elles faire partie de tous les programmes d'orientation destinés aux nouveaux employés ou à ceux qui reviennent à SPC?

- SPC devrait-il mener des entrevues de départ détaillées avec tous les employés afin de déterminer les raisons, y compris les questions linguistiques, qui ont motivé leur départ?

### Exigences linguistiques des postes

Nous avons ajouté ce thème pour comprendre l'incidence des politiques et des pratiques en matière de langues officielles sur le poste actuel d'une personne plutôt que sur sa carrière. Il est rapidement devenu évident que les participants ne voulaient pas seulement discuter de leur poste actuel. Les superviseurs/gestionnaires et les membres des groupes CS-05 et EX ont longuement discuté des défis de dotation découlant des langues officielles, en particulier pour les nouveaux superviseurs en raison de l'exigence du niveau CBC.

### Principaux commentaires sur les exigences linguistiques des postes :

- Les exigences linguistiques sont trop élevées
- Les exigences linguistiques ne reflètent pas ma réalité quotidienne
- Pas besoin d'être bilingue à mon poste actuel/pas besoin de maîtriser une deuxième langue dans mon emploi (le travail se fait surtout en anglais).

## CE QUE NOUS AVONS ENTENDU

- L'anglais est la langue de la TI (technologie de l'information). Les exigences linguistiques associées aux postes ne sont guère des incitatifs à l'établissement ou au maintien d'un milieu de travail bilingue.
- L'adoption rapide par SPC du niveau CBC/CBC sans plan de transition apparent a eu des répercussions sur les opérations et a nuï à la carrière et au moral du personnel. En fin de compte, cela a une incidence sur les services que nous offrons à nos clients.
- L'approche virtuelle que l'organisation a adoptée aggravera les problèmes liés aux langues officielles.
- Le niveau C requis en compétence orale dans la deuxième langue officielle pour tous les superviseurs ne représente pas le contexte ni la réalité du travail à SPC.
- C'est particulièrement vrai pour les superviseurs CS-03.

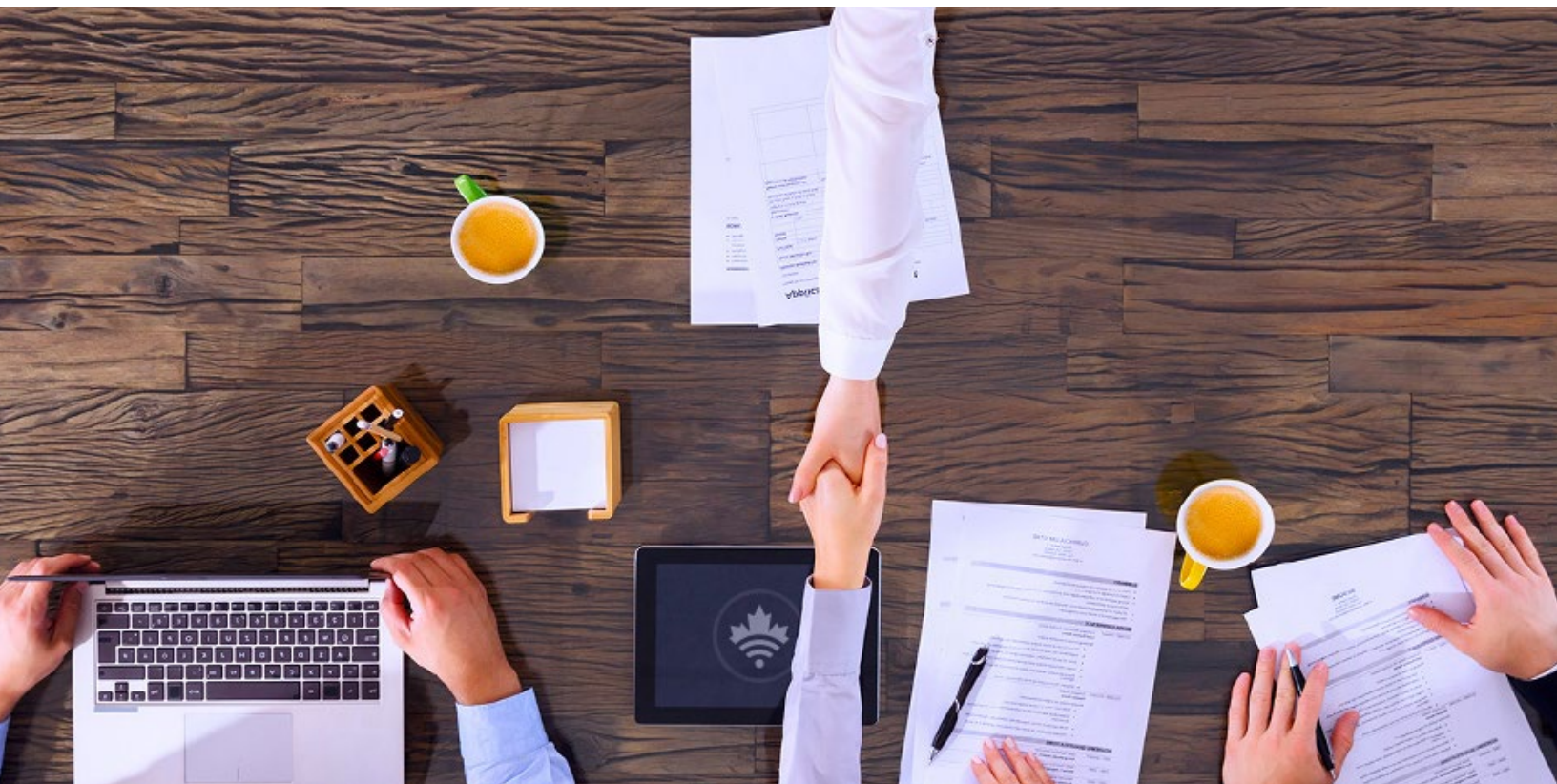
- Il semble que nous nous soyons égarés sur la question des langues officielles. Nous perdons notre personnel et nous avons recours à des solutions de rechange comme les détachements et les experts-conseils pour combler l'écart.
- SPC offre peu de souplesse quant au recours à un processus de dotation non impérative afin de combler l'écart.

**« Je crains que le niveau CBC soit exigé pour mon poste après ma retraite et que mes subalternes ne puissent pas postuler. »**

— un gestionnaire dans une région unilingue

**« On nous demande d'accroître l'embauche dans les régions, mais il est difficile de trouver des candidats bilingues. »**

— un employé CS-05



## DISCUSSION

Les employés nous disent que les exigences linguistiques des postes ne sont guère des incitatifs à l'établissement ou au maintien d'un milieu de travail bilingue; elles sont simplement considérées comme un obstacle. Certains employés sont d'avis que la création de conseillers techniques est une façon d'éviter les obstacles linguistiques.

Cela permet à la direction de se servir des postes de conseiller technique pour protéger, transférer ou promouvoir des employés qui n'ont pas le profil linguistique requis. On a également l'impression que les exigences linguistiques attribuées aux postes de conseiller technique sont fondées sur le profil actuel d'un employé affecté à un tel poste.

## Postes de conseiller technique au 1<sup>er</sup> octobre 2019

| Exigences linguistiques          | Nombre de postes |
|----------------------------------|------------------|
| Anglais essentiel                | 537              |
| Français essentiel               | 3                |
| Français ou Anglais essentiel    | 113              |
| BBB                              | 298              |
| CBC                              | 18               |
| <b>Total</b>                     | <b>969</b>       |
| <b>% n'ont pas le niveau CBC</b> | <b>98%</b>       |

Bien que cette approche semble aider les gens à court terme, elle pourrait être problématique en aval si ceux qui sont en mesure d'occuper des postes de gestion n'ont pas le niveau CBC exigé. D'autre part, bien qu'elle puisse protéger les employés de SPC et la capacité opérationnelle de l'organisation, elle peut être nuisible à moyen ou à long terme pour leurs carrières.

Nous avons souvent entendu dire que la langue de travail de la TI et de SPC est l'anglais. Nous avons examiné cette déclaration et nous nous sommes entretenus avec des membres du corps professoral d'universités où la TI est enseigné en français et avec d'autres personnes qui travaillent dans le domaine de la TI ailleurs au gouvernement et dans le secteur privé. Nous avons constaté que, même si de nombreux manuels essentiels dans le domaine de la TI sont effectivement en anglais, toute la terminologie existe en français ainsi que dans d'autres langues. Dans l'industrie, les employés travaillent souvent dans leur langue locale.

La très grande majorité des répondants estiment que le niveau C en compétence orale pour tous les superviseurs dans les régions bilingues est trop élevé étant donné le contexte et les réalités du milieu de travail au quotidien, en particulier en ce qui a trait au niveau CS-03. Les employés du premier niveau de supervision sentent un fardeau supplémentaire. De plus, les employés qui ont vu les exigences de leur poste passer « d'essentiel » à un niveau BBB, et maintenant à un niveau CBC, sont d'avis que SPC a changé les règles en cours de route et sont démoralisés.

### MATIÈRE À RÉFLEXION

- **Est-il possible d'avoir davantage recours aux processus de dotation non impérative?**
- **Avons-nous un plan visant à aider les nombreux conseillers techniques unilingues à atteindre le profil linguistique approprié dans leur langue seconde afin de leur permettre de postuler ?**

### Formation en langue seconde

Ce thème vise à examiner les formations offertes et la voie de la réussite. Les discussions ont permis de dégager deux volets distincts : la formation offerte pour réussir les tests de la CFP et le maintien des acquis dans la langue seconde. Les principaux sous-thèmes comprennent le temps alloué aux employés pour la formation, le financement, les méthodes de formation offertes et la qualité de la formation.

#### Principaux commentaires sur la formation en langue seconde :

- Les méthodes de formation ne répondent pas à mes besoins
- Impossible de prendre du temps en raison de ma charge de travail (restriction auto-imposée)
- La formation n'est pas de bonne qualité
- Le superviseur/gestionnaire ne me laisse pas prendre du temps (restriction imposée)

## CE QUE NOUS AVONS ENTENDU

- Les employés reconnaissent et apprécient l'investissement de SPC dans la formation linguistique officielle.

De 2016 à 2019, le total des dépenses pour la formation et l'évaluation linguistiques = 2,78 millions de dollars; en 2019-2020, le budget alloué à formation et l'évaluation linguistiques = 4 millions de dollars.

- Les employés affirment que la formation a pour objectif de permettre aux participants de réussir un examen oral trop complexe et difficile et qu'elle fait peu pour promouvoir une culture bilingue.
- Bien qu'ils apprécient le fait que SPC ait mis en place une formation de groupe virtuelle et que beaucoup la trouvent utile, les employés indiquent que la formation actuellement offerte est inadéquate.
  - ✓ La formation actuelle ne prépare pas les participants à réussir l'examen oral.
  - ✓ L'apprentissage à temps partiel prend trop de temps pour ceux qui partent d'un niveau faible ou nul de compétence en langue seconde.
  - ✓ Les instructeurs en ligne changent d'un module à l'autre, chacun ayant son accent particulier, ses propres méthodes d'enseignement et un niveau différent de connaissance de l'environnement de travail des étudiants.
  - ✓ Dans les groupes de formation, il y a souvent un énorme écart entre les niveaux de compétence des étudiants. Ceux dont le niveau est inférieur ont donc de la difficulté et perdent leur confiance en eux.

- ✓ La qualité de l'audio de la formation en ligne peut être un obstacle majeur.

- ✓ Les fuseaux horaires ne semblent pas être pris en compte pour le personnel en région.

- Les employés ou leurs gestionnaires peuvent estimer que les opérations sont trop importantes et que la formation linguistique est l'élément qu'on laisse tomber.
- Les employés ont le sentiment que les cadres supérieurs ont de bien meilleurs avantages en matière de formation et qu'ils peuvent plus facilement suivre une formation à temps plein.
- Les employés ont de la difficulté à « bloquer » des heures dans leur journée de travail pour suivre une formation en langue seconde. En particulier, ceux qui offrent du soutien aux clients disent qu'il est presque impossible de se réserver du temps à cette fin. Il est vraiment difficile de se concentrer sur la langue, lorsque vous êtes constamment interrompu par des appels, des courriels ou votre superviseur.
- Compte tenu des possibilités de formation qui sont actuellement offertes aux employés à faible priorité, plusieurs années pourraient s'écouler avant qu'ils soient en mesure de postuler un poste de supervision. Cela nuit considérablement à l'avancement professionnel et la planification de la relève. Nous devrions investir dans les employés avec peu ou pas de compétence de langues seconde officielle.
- Mis à part la formation individuelle, l'offre actuelle de formation à SPC est insuffisante pour atteindre le niveau C en compétence orale.



- Le temps nécessaire pour obtenir un niveau B en compétence orale, associé à de lourdes charges de travail, ne permet pas de réussir. Compte tenu de la nouvelle exigence de niveau C, la réussite paraît éloignée ou inatteignable.
- SPC n'offre pas un environnement bilingue, alors les compétences acquises en français s'érodent pendant les intervalles de cinq ans entre les évaluations.
- Les gestionnaires ne respectent pas nécessairement les évaluations préliminaires pour déterminer l'étendue de la formation requise.
- Ce n'est pas dans une salle de classe que l'on apprend une langue seconde.
- SPC investit beaucoup de temps et d'argent dans la formation de ses employés. Il ne semble pas y avoir de mesure permettant d'évaluer le rendement de notre investissement dans la formation. Comment savoir si notre formation est efficace?

**« Je m'assure que mes employés puissent passer six heures à suivre leur formation au bureau – pas à la maison. C'est important. Il faut mettre le temps. »**

— un gestionnaire

**« Je n'avais pas les moyens d'envoyer quelqu'un en formation à plein temps par manque de personnel pour répondre aux besoins opérationnels. »**

— un gestionnaire

## DISCUSSION

Bien qu'ils apprécient la centralisation et le financement de la formation linguistique, les employés ne semblent pas croire qu'elle mène à la réussite au test de compétence linguistique. De plus, en raison de l'absence d'une culture et d'un environnement bilingues dans le travail quotidien de SPC, l'apprentissage de la langue n'est pas renforcé en dehors des activités de formation.

Cela signifie également que les compétences s'érodent avec le temps, ce qui entraîne le cycle suivant : expiration, cours intensifs, évaluation, réussite et érosion. On ne saurait trop insister sur le stress mental subi en raison de l'incidence importante qu'un échec au test pourrait avoir sur la carrière.

On a l'impression que les cadres supérieurs ne sont peut-être pas confrontés aux mêmes obstacles à l'accès à la formation à temps plein. À cela s'ajoute l'idée que les cadres supérieurs devraient déjà posséder un profil en langue seconde et l'avoir maintenu, par opposition à un CS-02, par exemple, qui veut devenir chef d'équipe au premier niveau de supervision.

Certains employés ont signalé que la formation qui leur est offerte actuellement semble inadéquate, en ce sens qu'elle ne leur permet pas d'obtenir un niveau C en compétence orale.

De plus, étant donné la prédominance de l'anglais au sein de SPC, il est irréaliste de penser que les employés anglophones qui apprennent le français pourraient s'exercer dans leur langue seconde au travail et maintenir un niveau C oral.

Nous avons également constaté une méconnaissance généralisée de la formation offerte, des priorités et des moyens d'avoir accès à la formation. Plusieurs ne semblent pas être au courant de l'information qui se trouve dans Mon SPC ou dans GCdocs.

## Priorités de la formation linguistique et options de formation

### TYPE DE FORMATION OFFERTE PAR PRIORITÉ

#### Priorités

#### Options de formation disponibles

- |   |   |
|---|---|
| <b>1</b> Les nominations non impératives et les employés dont le poste est visé par une plainte en matière de langues officielles | L'évaluation initiale permettra d'établir le type de formation requis pour acquérir le profil linguistique du poste dans les délais prescrits <ul style="list-style-type: none"><li>• Formation linguistique individuelle à temps plein</li><li>• Formation linguistique en groupe à temps plein</li><li>• Formation linguistique individuelle à temps partiel</li><li>• Formation linguistique en groupe à temps partiel</li></ul> |
| <b>2</b> Les cadres supérieurs (EX) dont les résultats des tests linguistiques doivent être revalidés                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Formation linguistique individuelle à temps plein</li><li>• Formation linguistique individuelle à temps partiel</li></ul>   |
| <b>3</b> Les employés qui n'ont pas le profil linguistique de leur poste actuel   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Formation linguistique en groupe à temps plein</li><li>• Formation linguistique en groupe à temps partiel</li></ul>   |
| <b>4</b> Perfectionnement professionnel, gestion des talents, maintien des acquis linguistiques                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Formation linguistique en groupe à temps partiel</li></ul>  |

Les employés du groupe CS ont expliqué qu'ils ont une approche très opérationnelle de leur travail. Il était évident qu'ils ne se sentent pas en mesure de prendre le temps nécessaire à leur formation linguistique. Bon nombre d'entre eux ont déclaré ressentir des pressions de la part de leurs gestionnaires, ce qui les empêche de demander du temps pour de la formation. Cela signifie que la priorité accordée aux discussions sur la formation linguistique ne correspond pas à celle de SPC qui a déclaré vouloir être bilingue. Il a été suggéré que l'offre de formation linguistique et de maintien des acquis linguistiques soit obligatoire au moment de l'arrivée à SPC, puis chaque année dans le cadre du plan d'apprentissage individuel de chaque personne.

Lorsqu'on leur donne le temps d'assister à leurs séances de formation, les employés ne sont pas complètement libérés de leurs responsabilités. Cela signifie qu'ils ne sont pas concentrés ni présents (attentifs) pour optimiser leur apprentissage. Les gestionnaires peuvent ne pas respecter les évaluations préliminaires pour déterminer l'étendue de la formation requise. À titre d'exemple, si l'évaluation d'un employé permet d'établir qu'il aura besoin de 20 semaines pour atteindre le niveau désiré et qu'on lui en donne 12, sauf que, dans les faits, il pourrait avoir besoin de 24 semaines, car la période de 20 semaines était une estimation. Avons-nous mis l'employé sur la voie de la réussite ou de l'échec?

Les possibilités de formation en langue seconde pour les employés en début de carrière, qui sont souvent unilingues (et dans un poste « anglais essentiel » ou « français essentiel »), sont très limitées. Si l'atteinte du niveau de compétence BBB prend des années et que le poste au

premier niveau de supervision exige le niveau de compétence CBC, comment ceux qui ont un fort potentiel peuvent-ils être encouragés à gravir les échelons? SPC devra peut-être trouver un moyen d'offrir une formation axée sur la réussite dans le cadre de la gestion des talents de SPC.

*« Je ne peux pas prendre le temps de suivre une formation en plus de mon travail. L'apprentissage de la langue devrait faire partie de mon travail. »*

*- Un employé*

### MATIÈRE À RÉFLEXION

- Est-il possible de revoir les programmes de formation par immersion ou de maintien des acquis de la langue seconde?
- Un cadre de mesure du rendement précis doit-il être établi pour la formation linguistique et le maintien des acquis linguistiques?
- L'offre de formation en langue officielle devrait-elle être obligatoire pour tous les employés dans le cadre du programme de gestion du rendement?
- Est-ce que SPC devrait créer une liste des effectifs en formation avancée financés pour remplacer les employés qui suivent une formation linguistique prolongée ou une autre formation dans un établissement d'enseignement?

## Évaluation de la langue seconde

Ce thème porte essentiellement sur la façon dont l'évaluation est effectuée et ce qui est nécessaire pour réussir. Au cours de toutes nos discussions, nous n'avons presque rien entendu au sujet des tests de lecture et d'écriture, mais une frustration quasi unanime à l'égard du test de compétence orale.

Les employés ont fait remarquer que le temps excessif requis pour se préparer au test ne garantissait pas un résultat satisfaisant. Il est important de noter que la seule mesure du succès de la formation et de l'évaluation est le taux de réussite aux tests de la CFP.

### Principaux commentaires sur l'évaluation de la langue seconde :

- Les normes de test sont trop élevées pour le niveau C en compétence orale
- Le test lui-même n'a aucun lien avec l'environnement de travail quotidien d'un employé



### CE QUE NOUS AVONS ENTENDU

- La formation vise seulement à réussir un test, ce qui n'aide pas à devenir bilingue, puisque l'organisation fonctionne en anglais et que les employés ne peuvent pas maintenir leurs compétences en langue seconde.
- Nous n'évaluons pas la capacité à communiquer, il suffit de réussir le test.
- Aux dires de tous, les employés estiment que la norme d'évaluation est trop élevée et que l'évaluation n'a aucun rapport avec leur environnement de travail quotidien.
- La grande majorité des employés sont d'avis que la norme d'évaluation actuelle exige des employés que leur niveau de compétence en langue seconde soit supérieur à celui pour leur première langue.
- Les employés nous ont dit que pendant l'évaluation de la compétence orale, on leur demande pour obtenir le niveau C de justifier leurs opinions et d'exprimer des idées hypothétiques et conditionnelles. Étant donné qu'ils travaillent dans un domaine technique, ils trouveraient cette évaluation difficile à faire dans leur première langue officielle!
- Les employés signalent un manque de confiance à l'égard de la validité des processus d'évaluation de la CFP pour l'octroi du niveau C en compétence orale. La réussite ou l'échec semble être trop arbitraire et la rétroaction est si rudimentaire qu'elle ne fournit aucune orientation permettant de s'améliorer.
- De plus, des employés ont trouvé que certains commentaires des évaluateurs n'étaient pas utiles. Par exemple, se faire dire :
  - ✓ qu'ils avaient un accent est insultant – puisque tout le monde a un accent;
  - ✓ qu'ils hésitaient avant de répondre était frustrant – parce qu'ils hésitent avant de répondre dans leur première langue officielle.
- Il y a un manque de compréhension de la définition des niveaux B et C en compétence orale et de la différence entre les deux. L'écart entre les niveaux B et C en compétence orale est perçu comme un fossé énorme.

- L'évaluation est considérée comme un test et non comme une évaluation de la capacité d'un employé à travailler dans sa langue seconde dans son milieu de travail.
- En général, ainsi qu'à SPC, le recours à un langage clair et simple est de plus en plus souhaité pour la communication tant à l'écrit qu'à l'oral, sauf que le test requiert un niveau de rendement bien supérieur. Cela signifie en fait que les employés ne mettent pas réellement en pratique au quotidien le niveau de langue qui sera évalué, ce qui rend l'apprentissage et le maintien des acquis difficiles.
- Les employés ont le sentiment que la note de passage du niveau C en compétence orale a été relevée au cours des dernières années, ce qui a entraîné des taux d'échec plus élevés. Le niveau de compétence de certains employés est descendu de C à B, malgré l'impression de ces employés d'avoir maintenu ou amélioré leurs compétences en langue seconde.
- À l'extérieur de la RCN et de Montréal, l'évaluation orale doit être faite au moyen d'une ligne terrestre, ce qui crée de nombreux obstacles pour les employés, notamment l'obligation de trouver une ligne terrestre, ainsi que la mauvaise qualité du son, l'absence de rétroaction visuelle et parfois l'obligation de travailler dans un lieu de test médiocre.

**« Depuis 20 ans, je vis et fais tout ce que je peux en anglais, j'ai un E en lecture et un C en écriture, je n'arrive pas à obtenir le niveau C en compétence orale. »**

— un employé francophone

## DISCUSSION

La seule mesure de rendement pour la formation ou l'évaluation de langue seconde est le taux de réussite des employés de SPC aux tests de la CFP. Nous savons que le taux d'échec au test oral en français est de 75 % et de 55 % au test anglais. Des membres des deux groupes linguistiques nous ont dit que l'objectif de la formation est de permettre aux participants de réussir le test. Les mesures que les employés doivent prendre pour obtenir le niveau C en compétence orale portent à croire que la formation qui leur est offerte ne garantit généralement pas leur réussite.

Certains affirment même avoir payé de leur poche un encadrement individuel pour se préparer au test et le réussir. Ils utilisent ensuite à peine, voire jamais, la complexité de la langue exigée par le test. L'un d'eux a déclaré avoir participé à des séances d'encadrement individuelles pendant six semaines, où il s'est contenté d'apprendre par cœur la façon de répondre aux questions du test, ajoutant que cela n'avait pas amélioré sa capacité bilingue réelle.

Les employés nous ont dit que les enseignants et les apprenants se concentrent uniquement sur le test. Une fois qu'ils atteignent un certain niveau, les gens ont tendance à oublier ce qu'ils ont appris. Ils ne sont pas fiers d'apprendre une deuxième langue. Il s'agit simplement de réussir un test.

Presque tous les employés ont indiqué que la norme de test est trop élevée et irréaliste, puisqu'elle n'a aucun rapport avec leur environnement de travail quotidien. Il est clair qu'il est difficile d'obtenir le niveau C en compétence orale. Certains employés l'ont tenté jusqu'à huit fois, parfois plus, d'autres ont vu leur niveau chuter de C à B et beaucoup ont tout simplement renoncé. Ce qui est révélateur, c'est que parmi ceux qui ont abandonné la formation, un certain nombre a dit utiliser régulièrement sa langue seconde.

**« Au cours de nos séances, nous avons rencontré de nombreux employés avec qui nous avons discuté du sujet dans leur langue seconde, et ce, en toute aisance. Ils étaient bilingues. Ils nous parlaient sans difficulté et s’exprimaient très bien et de façon compréhensible, mais ils n’ont pas réussi à obtenir le niveau C en compétence orale. »**

— L’ombudsman

Il est important de noter que les commentaires sur l’obtention du niveau C au test en compétence orale proviennent tant des anglophones que des francophones. Bien que le taux de réussite des francophones soit plus élevé, les taux d’échecs des deux groupes sont très élevés. Et compte tenu de l’écart entre ces résultats, les employés se demandent si les tests sont vraiment équitables.

La rétroaction pour le test oral est inadéquate. Les employés qui ont plusieurs échecs disent recevoir exactement la même rétroaction à chaque fois. Même ceux qui suivent une formation axée sur l’obtention du niveau C au test de compétence orale signalent la frustration de leurs instructeurs, qui étaient fermement convaincus qu’ils étaient prêts pour le niveau C, mais finissent par échouer. Une rétroaction détaillée est disponible à un coût de près de 1 500 \$. SPC paiera la facture lorsque le candidat est inscrit à une formation linguistique.

Enfin, nous devons souligner qu’il n’y a effectivement que deux niveaux linguistiques qui comptent vraiment.

Nous constatons que le niveau A ne sert à rien d’autre qu’à peut-être déterminer un point de départ pour la formation. Ceux qui ont un niveau E sont libérés de toute inquiétude pour le reste de leur carrière. Il reste donc les niveaux B et C. Si nous écoutons les préoccupations concernant l’énorme écart entre le niveau B et le niveau C, qui serait élevé et de plus en plus difficiles à obtenir, nous constatons qu’il y a peu de place pour progresser. Cela devient presque une discussion binaire.

## Application de la politique sur les langues officielles

La discussion sur ce thème a été la plus longue et a donné lieu à une grande variété de commentaires. Les sous-thèmes comprenaient le respect des droits linguistiques, la langue de travail, l’application de la politique dans l’ensemble de SPC, la langue utilisée pendant les réunions, etc.

### Principaux commentaires sur la politique sur les langues officielles :

- L’application de la politique n’est pas uniforme
- Les exigences de la politique ne sont pas claires
- Je ne peux pas travailler dans la langue de mon choix
- Les réunions se déroulent toujours dans une seule langue

## CE QUE NOUS AVONS ENTENDU

- Le niveau de bilinguisme exigé des employés n'est pas uniforme d'un ministère ou organisme fédéral à l'autre. Cette situation cause des problèmes liés au maintien en poste des employés. Certains seraient partis de SPC pour des organisations où les exigences linguistiques semblent moins strictes.
- Que signifie le droit de travailler dans la langue de son choix dans une organisation qui fonctionne essentiellement en anglais?
- La plupart des réunions se déroulent en anglais. Lorsque des anglophones unilingues sont présents, il n'est pas possible de tenir une réunion bilingue.
- Les francophones subissent des pressions injustes pour travailler en anglais et renoncer à leurs droits linguistiques. Ceux qui résistent sont considérés comme des employés difficiles.
- Par ailleurs, lorsque les francophones parlent anglais en réunion, les employés anglophones perdent une occasion de maintenir leurs compétences dans leur langue seconde.
- Il y a un décalage entre ce que les cadres supérieurs disent au sujet du bilinguisme de SPC et la réalité quotidienne des employés. Comment pouvons-nous avoir des cadres supérieurs qui ne sont pas bilingues et nous attendre à ce que les tout nouveaux superviseurs/chef d'équipe aient le niveau CBC?
- On a le sentiment que la plupart des employés sont tenus de respecter des normes plus élevées que leurs dirigeants. Les dirigeants doivent prêcher par l'exemple et s'exprimer dans les deux langues officielles.
- Lorsqu'on les interroge, de nombreux cadres supérieurs disent travailler en anglais plus de 90 % du temps.
- Il existe des technologies de traduction et d'interprétation. SPC devrait examiner si la technologie offre une solution appropriée pour améliorer le bilinguisme.
- Il existe des outils que nous pouvons utiliser pour améliorer nos compétences en rédaction dans les deux langues, alors pourquoi ne pas les déployer à grande échelle?

**« Pour moi, le sujet des langues officielles est d'abord et avant tout une question de diversité et d'inclusion. C'est de permettre autant aux francophones qu'aux anglophones de s'exprimer complètement dans la langue de leur choix et d'être parfaitement compris. »**

— un cadre supérieur

## DISCUSSION

Il est frappant de constater que, même si aucun employé n'était en désaccord avec les objectifs de la Loi, il est apparu évident qu'il est nécessaire de mieux faire connaître et de mieux comprendre les politiques connexes et leur application à tous les niveaux.

Il semble que le profil linguistique attribué à certains postes soit un moyen de répondre aux obligations légales plutôt qu'une façon de créer un environnement bilingue ou d'accroître la mobilisation des employés.

L'anglais est de facto la « langue de travail » à SPC, ce qui n'aide pas les employés à maintenir ou à améliorer leur français. Les francophones s'adaptent à cet environnement en acceptant de se rallier à la majorité, devenant parfois plus à l'aise en anglais par défaut.

Étant donné que SPC fonctionne surtout en anglais, beaucoup ont remis en question la valeur de l'apprentissage d'une langue seconde.

Ils apprendraient seulement parce que c'est la seule voie vers l'avancement professionnel. Leur motivation ne semble pas être le reflet d'une culture de bilinguisme.

Les commentaires ont fait ressortir que beaucoup d'efforts sont consacrés à la dotation en raison des exigences en matière de langues officielles qui sont perçues comme étant élevées. Nous avons entendu dire que la langue est quelque chose qu'il faut surmonter plutôt qu'adopter. De telles mesures

sapent les objectifs à long terme énoncés de l'organisation.

Les francophones disent qu'ils ne peuvent pas vraiment travailler en français. Cela fait suite aux résultats du SAFF de 2017 concernant SPC, où 59 % des employés dont la première langue officielle est le français se disent libres d'écrire dans la langue de leur choix, comparativement à 91 % des employés dont la première langue officielle est l'anglais.

Les employés ont le sentiment qu'ils doivent produire des documents en anglais ou on leur demande de les produire en anglais. Les résultats sont semblables en ce qui concerne la liberté d'utiliser la langue de leur choix dans les réunions (67 % pour les employés dont la première langue officielle est le français et 95 % pour les employés dont la première langue officielle est l'anglais).

Aussi, il est possible que certaines pratiques envoient un message involontaire sur l'utilisation des deux langues officielles. On nous a parlé de cas où :

- tous les documents pour une réunion ont été envoyés en anglais seulement, avec une petite note au bas de l'ordre du jour indiquant que « les participants peuvent utiliser la langue de leur choix »;
- les documents en anglais ont été distribués avec la mention que la version en français suivra.



Ces exemples rendent les langues officielles inégales et peuvent empêcher les employés d'obtenir ou d'offrir le meilleur apport possible.

Bien que nous ayons discuté des outils qui peuvent offrir une aide linguistique, ce sujet ne faisait pas partie des points à aborder lors de nos séances. Certaines suggestions ont toutefois été faites pour favoriser le fonctionnement d'une manière davantage bilingue. Par exemple :

- N'acheter que des claviers bilingues. Cela permettrait à tous les utilisateurs de taper dans la langue de leur choix sans avoir à mémoriser les codes de caractères.
- Offrir gratuitement aux gestionnaires des outils tels qu'Antidote comme logiciel de base de SPC. Il existe peut-être d'autres outils qui offrent des niveaux d'aide semblables dans les deux langues. Cela améliorerait les communications écrites dans la première et dans la deuxième langue officielle.

Au cours de nos séances, nous avons également demandé si SPC avait un lexique anglais-français complet et facilement accessible pour sa terminologie technique. S'il en existe un, les employés en ignoraient l'existence en général. À moins d'établir et de promouvoir toute la terminologie dans les deux langues, nous ne serons pas en mesure d'encourager l'organisation à utiliser davantage le français.

La question de la langue de la formation technique offerte par SPC a été soulevée à de nombreuses reprises. Les employés affirment avoir été informés qu'une partie de la formation n'était offerte qu'en anglais, alors qu'une recherche rapide a révélé qu'elle était offerte en français à Montréal et ailleurs.

Il a également été souligné que même si un manuel de cours ne peut pas être traduit, la formation peut quand même se faire en français en utilisant l'anglais au besoin.

Enfin, les employés se sont interrogés sur les raisons qui empêchent la prestation de la formation en TI à l'interne dans les deux langues.

### MATIÈRE À RÉFLEXION

- Sommes-nous convaincus que le personnel, à tous les niveaux, connaît et comprend les politiques sur les langues officielles et leur application au sein de SPC?
- Utilisons-nous les directives en place pour aider à tenir des réunions ou à communiquer par écrit d'une manière qui favorise une culture bilingue?
- SPC pourrait-il créer un groupe consultatif technique pour :
  - élaborer et tenir à jour un lexique bilingue facilement accessible; et
  - recommander des outils d'aide linguistique qui peuvent aider à créer un milieu de travail davantage bilingue? (Antidote, claviers bilingues, etc.).
- Y a-t-il une occasion de reconnaître officiellement ceux qui font preuve de leadership dans la promotion des langues dans le cadre du programme de prix de SPC?

## Autres points

### Principaux autres commentaires :

- La langue l'emporte sur les compétences techniques et les compétences en gestion dans les concours
- On s'attend à ce que je maîtrise mieux ma deuxième langue officielle que ma première
- SPC travaille en anglais
- Les experts-conseils n'ont pas besoin d'être bilingues

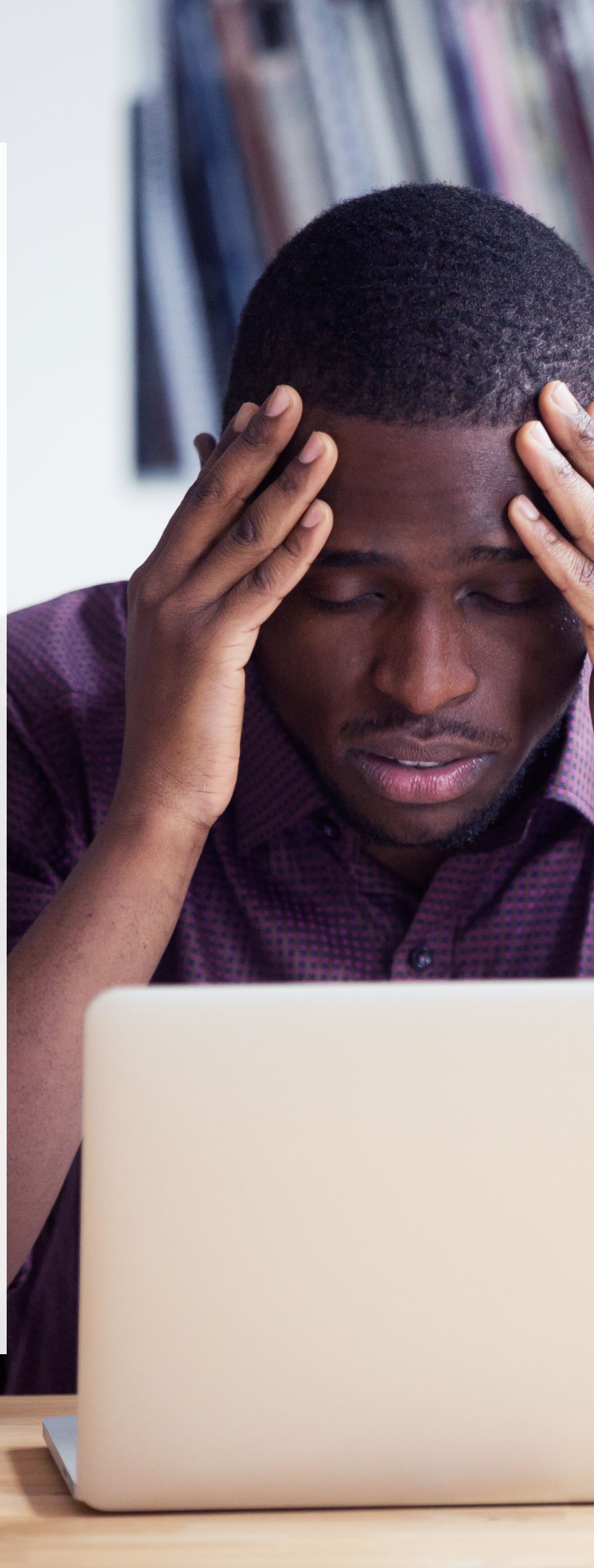


## Microagression

### CE QUE NOUS AVONS ENTENDU

- Parfois, ce sont les petites choses qui ont une incidence importante, comme le fait que votre gestionnaire ne mette pas l'accent dans votre nom dans un courriel.
  - Ou que le système de messagerie ne permet pas les accents dans les adresses.
- Au cours d'une réunion, si un francophone parle en français, le président de la séance traduira en anglais, mais pas l'inverse. Cela met en évidence l'effort nécessaire pour s'adapter à l'usage du français et fait sentir aux francophones qu'ils sont responsables du ralentissement de la réunion.
- Les allégations selon lesquelles une personne a été nommée simplement parce qu'elle était bilingue et qu'elle n'était pas techniquement aussi compétente que les autres amènent les personnes nommées à se sentir montrées du doigt. Étant donné que cela ne se produit que lorsque des francophones sont nommés, cela est blessant et jette un doute sur les capacités de tous les francophones.
- Les francophones signalent qu'ils doivent trop souvent demander des renseignements ou des documents en français, ce qui leur donne l'impression qu'ils « dérangent ».

De tels comportements ont des répercussions durables sur les personnes qui en font l'objet, qu'elles soient délibérées ou non. Elles finissent par être démoralisées et renoncent à essayer de faire respecter leurs droits.



## Santé mentale

### CE QUE NOUS AVONS ENTENDU

- La formation linguistique et les évaluations de langue seconde nuisent à la santé mentale des employés. Il est extrêmement difficile pour bon nombre d'entre eux d'équilibrer les lourdes charges de travail opérationnelles, les obligations familiales, le perfectionnement des compétences techniques et le temps consacré à l'apprentissage d'une langue seconde en dehors des heures de travail.
- Les employés qui ont été mutés à SPC lors de sa création occupaient souvent des postes unilingues au sein d'une structure régionale. Lorsque SPC les a réorganisés en une structure virtuelle, plusieurs d'entre eux ont dû faire face à la nécessité d'avoir un niveau BBB pour avancer au niveau de superviseur. SPC a par la suite fixé le niveau à CBC sans les informer des mesures qu'ils peuvent prendre pour atteindre ce niveau plus élevé. Cela a été démoralisant pour beaucoup d'entre eux dont la carrière a été freinée au sein de SPC.
- Le fait de ne pas accorder suffisamment de temps aux employés pour la formation en langue seconde a été mentionné à maintes reprises. Ils sont prêts à apprendre, mais se retrouvent soudainement confrontés à ce qu'ils considèrent comme un obstacle insurmontable. Les employés veulent avoir le temps dont ils ont besoin pour réussir.
- Les employés qui n'obtiennent pas le niveau C en compétence orale après plusieurs tentatives finissent par renoncer. Cela a été décrit comme se heurter à un plafond en béton.

*« Les opérations sont affectées par le fait que je dois partir pour faire de la formation linguistique afin d'avancer dans ma carrière. C'est très stressant et ma famille en souffre. »*

— un gestionnaire

*« L'impact du stress... ça se mesure, mais on ne le fait pas au gouvernement. »*

— un cadre supérieur

*« J'ai un trouble d'apprentissage documenté pour lequel je n'ai pas pu bénéficier de mesures d'adaptation. Mon expérience a été démoralisante, humiliante et difficile. Mon conjoint est francophone, je parle français, mais je ne peux pas obtenir un C à l'oral. J'ai essayé 10 fois. C'est démoralisant d'admettre sa défaite. »*

— un employé anglophone

### DISCUSSION

Nous ne pouvons pas ignorer les répercussions de ces microagressions et de ces facteurs liés à la santé mentale. C'était surprenant et déchirant de voir à quel point certains employés vraiment dévoués souffrent, ce qui les amène à douter d'eux-mêmes et à perdre leur motivation.

Nous avons également noté que les membres des deux groupes estiment que les politiques favorisent « l'autre groupe linguistique ». Leurs sentiments sont légitimes, et ils ont plus de points communs qu'ils ne le pensent.

### MATIÈRE À RÉFLEXION

- Sommes-nous conscients des répercussions des exigences en matière de langues officielles sur la santé mentale des employés?

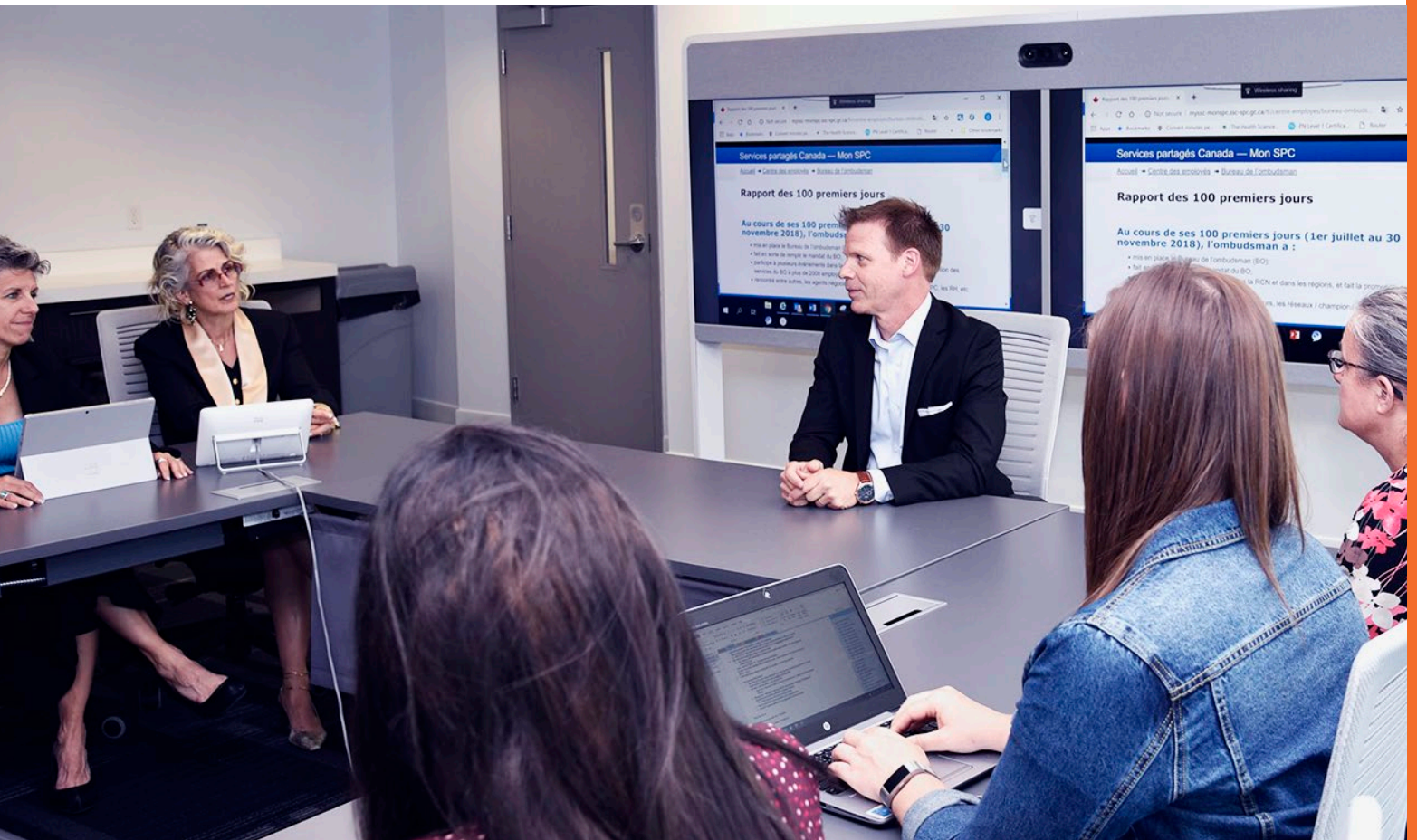
# Conclusion

Nous avons entendu beaucoup de choses de la part des employés de SPC qui nous ont fait confiance et nous ont dit ce qu'ils pensaient. Nous vous avons présenté les commentaires récurrents qui illustrent bien la situation des langues officielles à SPC, telle qu'elle nous a été décrite.

Nous avons constaté que les exigences et les politiques linguistiques ne sont pas claires à tous les niveaux. Cela mène à de la confusion et à de l'incompréhension. Qui plus est, les employés ont l'impression que « l'autre groupe » linguistique est favorisé, mais les deux groupes signalent des défis semblables. En fin de compte, le bilinguisme doit faire partie de la culture de SPC, bien qu'elle s'efforce de mettre en place des mesures pour y arriver.

Le niveau C au test de compétence orale a, sans aucun doute, dominé le dialogue. Il s'agit de l'élément central qui relie le succès de la formation à la dotation, à la culture et à la capacité opérationnelle, tout en permettant de respecter les exigences de la Loi et de ses politiques connexes.

Nous avons présenté de nombreux éléments à considérer alors que SPC continue d'évoluer. En fin de compte, SPC doit faire les choses correctement à la base, s'il veut en arriver au résultat final souhaité, soit l'approche d'entreprise SPC 3.0.



# Remerciements

## De la part de l'équipe responsable du dialogue sur les langues officielles

Il s'agit de mon premier rapport spécial en tant qu'ombudsman et celui-ci a été réalisé dans un délai relativement court pour une entreprise aussi vaste. Comme d'habitude, nous avons été grandement aidés par de nombreux professionnels dans l'ensemble de SPC et je tiens à offrir mes remerciements à ceux qui ont été d'une aide si précieuse.

- À la Direction des ressources humaines qui a gracieusement fourni :
  - une expertise sur les langues officielles et a permis à Patricia Ojeda, Jessica Mitchell et Isabelle McDonald de faire partie de l'équipe responsable du dialogue;
  - à l'équipe de l'apprentissage qui a fourni un soutien indispensable et très apprécié dans la construction du site d'inscription au Dialogue, en particulier à Stéphane Michaud, Geneviève Fournier, Viviane Estéphan, Mélanie Mageau, et Roxanne Moreau.
  - René Leblanc et Jacques-Yves Corbeil qui ont fourni des analyses statistiques.
- À la Direction générale de la prestation et de la gestion des services pour les services fournis par Tanya Roy pendant toute la durée du Dialogue à titre de secrétaire de séance et de chercheuse, ainsi que par Nancy Foreman qui a révisé le document pour assurer l'utilisation d'un langage clair et simple.
- À la Direction générale de la stratégie pour les services fournis par Shelley Hariski pendant la durée du Dialogue à titre d'experte en résidence de la gestion du changement.
- Aux équipes de direction régionales qui, comme d'habitude, ont fourni le point de vue des régions sur les défis et les avantages liés aux langues officielles, et qui ont assuré une participation maximale lors de nos visites dans les régions. Votre soutien et votre amitié lors de nos visites ont été grandement appréciés!
- À Jeff Braybrook, Farshad Monem et Samaneh Lolabar de l'équipe de SYNERGi qui a créé notre site de soumission écrite en ligne et qui a fourni des conseils et une orientation sur les solutions technologiques aux défis liés à notre Dialogue.
- Aux nombreux membres de la Direction générale des communications qui ont élaboré nous on si grandement aidés du début à la fin de cette démarche complexe.

Je sais que d'autres personnes nous ont aidés et, si nous ne les avons pas mentionnés personnellement, nous leur en sommes reconnaissants et nous nous en excusons.

Et enfin, aux nombreux employés, superviseurs, gestionnaires et cadres supérieurs qui ont gracieusement donné de leur temps pour nous faire part de leur opinion sur ce sujet important. VOTRE voix est importante!

Tous droits réservés © 2019 Ombudsman



Services partagés  
Canada

Shared Services  
Canada

Canada