



## PROFIL DE COMPÉTENCES EN LEADERSHIP AXÉ SUR LES LANGUES OFFICIELLES

LE TABLEAU CI-DESSOUS EST UN OUTIL D'AUTOÉVALUATION DÉCOULANT DU PROFIL DE COMPÉTENCES EN LEADERSHIP AXÉ SUR LES LANGUES OFFICIELLES, ÉLABORÉ À L'AIDE DE DONNÉES RECUEILLIES DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE DU COMMISSARIAT AUX LANGUES OFFICIELLES INTITULÉE AU-DELÀ DES RÉUNIONS BILINGUES : COMPORTEMENTS EN LEADERSHIP DES GESTIONNAIRES. NOUS INVITONS LES GESTIONNAIRES DE LA FONCTION PUBLIQUE À S'ÉVALUER EN UTILISANT CET OUTIL ET, AU BESOIN, À PRENDRE DES MESURES POUR QUE LEURS EMPLOYÉS SOIENT À L'AISE D'EMPLOYER LA LANGUE OFFICIELLE DE LEUR CHOIX EN MILIEU DE TRAVAIL.

OUTIL D'AUTOÉVALUATION\*

ÉVALUATION	Autoévaluation					Note globale	Commentaires
	Superviseur	Employé					
<p>Veuillez évaluer vos compétences en déterminant la fréquence des comportements que vous adoptez selon l'échelle suivante : 1 = Jamais; 2 = Parfois; 3 = Souvent; 4 = Très souvent; 5 = Toujours.</p>							
<b>VALEURS ET ÉTHIQUE</b>	1	2	3	4	5		
<p><b>Communique, par ses comportements, les valeurs du bilinguisme et de l'équité en matière de langues officielles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprend les répercussions de ses gestes et de ses comportements sur le personnel et vise à servir de modèle;</li> <li>Est à l'aise de communiquer dans les deux langues officielles et cherche les occasions de le faire;</li> <li>Respecte les consignes ayant trait au bilinguisme durant les réunions, les rencontres individuelles, etc.;</li> <li>Traite les employés de façon équitable et juste quelle que soit leur appartenance linguistique ou leur choix linguistique au travail.</li> </ul>							
<p><b>Montre du respect pour les préférences linguistiques de ses employés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>S'informe auprès de ses employés de la langue officielle de leur choix;</li> <li>Adresse la parole à ses employés dans la langue officielle de leur choix;</li> <li>Consulte ses employés pour connaître leurs besoins en matière de langue au travail.</li> </ul>							
<p><b>Maintient une atmosphère de respect pour les deux langues officielles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>S'assure que ses employés se sentent à l'aise d'utiliser la langue officielle de leur choix;</li> <li>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.);</li> <li>Vérifie régulièrement si les besoins linguistiques de ses employés ont été satisfaits;</li> <li>N'hésite pas à prendre des mesures pour corriger les situations où les langues officielles n'ont pas été respectées;</li> <li>Utilise les deux langues officielles dans les divers contextes de travail.</li> </ul>							
<p><b>Exerce un leadership en matière de langues officielles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Affirme et montre de façon continue son engagement envers le bilinguisme;</li> <li>Cherche les occasions concrètes de promouvoir le bilinguisme;</li> <li>Communique à ses employés les responsabilités qui lui reviennent, en matière de langue de travail, et les assume pleinement;</li> <li>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;</li> <li>Cherche à améliorer de façon constante l'environnement de travail pour qu'il soit propice à l'usage des deux langues officielles.</li> </ul>							
<b>RÉFLEXION STRATÉGIQUE</b>	1	2	3	4	5		
<p><b>Élabore une vision des langues officielles en milieu de travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>Élabore une vision des langues officielles qui repose sur les valeurs canadiennes de la dualité linguistique et de la diversité culturelle;</li> <li>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>.</li> </ul>							
<p><b>Prend les mesures nécessaires afin que la vision soit comprise dans l'institution</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.);</li> <li>Transmet la vision à son équipe (discussions régulières, etc.);</li> <li>Comprend clairement ses propres responsabilités dans la mise en œuvre de la vision et en fait part à son équipe.</li> </ul>							
<p><b>Prend des moyens stratégiques afin de faire respecter la vision</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prend connaissance des enjeux de la mise en œuvre de la vision et ne les occulte pas ou n'en fait pas fi;</li> <li>Engage son équipe dans la mise en œuvre de la vision;</li> <li>Développe une série de bonnes pratiques en collaboration avec les différentes équipes de travail;</li> <li>Énonce des attentes concrètes en matière de langue de travail;</li> <li>Identifie clairement les résultats attendus et les objectifs à atteindre;</li> <li>Évalue l'atteinte des objectifs;</li> <li>Crée des liens entre les priorités stratégiques de l'institution et les langues officielles.</li> </ul>							
<b>ENGAGEMENT</b>	1	2	3	4	5		
<p><b>Communique son engagement et celui de l'organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Transmet à tous ses employés la vision et l'engagement de l'organisation concernant la langue de travail;</li> <li>Rappelle régulièrement aux employés que le respect des langues officielles dans le milieu de travail est une priorité.</li> </ul>							
<p><b>Démontre, par la prise de mesures concrètes, son engagement à faire respecter les droits liés à la langue de travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>S'assure d'inclure les objectifs liés à la langue de travail dans les ententes de rendement des superviseurs;</li> <li>Élabore des indicateurs précis pour l'atteinte des objectifs organisationnels;</li> <li>Inclut les langues officielles dans l'énoncé de mission de l'équipe;</li> <li>Montre de la diligence dans la prise de mesures correctives, lorsque nécessaire.</li> </ul>							

ENGAGEMENT (SUITE)	1	2	3	4	5		
<b>Fait preuve de constance dans son engagement relativement aux langues officielles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communique quotidiennement dans les deux langues officielles;</li> <li>• Informe les employés de leurs droits linguistiques de façon continue;</li> <li>• Informe les gestionnaires des droits linguistiques des employés de façon continue;</li> <li>• Veille à ce que les bonnes pratiques soient mises en œuvre de façon systématique.</li> </ul>							
<b>Fait preuve de ténacité dans l'application de la partie V de la Loi sur les langues officielles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaît que le changement peut être lent et poursuit ses efforts sans se décourager;</li> <li>• Développe une vision à long terme et la met en œuvre sans relâche.</li> </ul>							
<b>Fait preuve de courage dans la prise de mesures pour faire respecter les droits des employés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Représente ses employés dans le respect de leurs droits;</li> <li>• Montre de l'audace, de la créativité et de l'initiative dans les moyens pris pour faire respecter la partie V de la Loi sur les langues officielles;</li> <li>• Est franc et transparent avec les gestionnaires ou les employés lorsque ceux-ci ne respectent pas la partie V de la Loi sur les langues officielles;</li> <li>• Applique des mesures correctives, au besoin.</li> </ul>							
<b>Fait montre de sensibilité dans son traitement de la question de la langue de travail</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaît que des conflits potentiels peuvent exister autour de la question de la langue de travail et les traite avec discernement et doigté;</li> <li>• Est sensible aux différences culturelles et au lien entre langue et identité;</li> <li>• Montre de l'empathie et de la délicatesse en ce qui a trait aux enjeux émotifs autour de la langue de travail;</li> <li>• Est sensible aux facteurs socioculturels et autres qui influent sur le choix de la langue de travail et la dynamique linguistique;</li> <li>• 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;</li> <li>• Comprend et analyse ses propres enjeux relatifs à la langue de travail;</li> <li>• Mise sur la persuasion plutôt que sur les mesures coercitives.</li> </ul>							
EXCELLENCE EN GESTION	1	2	3	4	5		
<b>S'assure que les communications avec le personnel sont bilingues et que la langue de choix de chacun est respectée</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assure que les courriels d'intérêt général sont dans les deux langues officielles;</li> <li>• S'assure d'un bon équilibre des langues officielles dans les présentations au personnel, les assemblées générales, etc.;</li> <li>• S'assure que tout employé peut communiquer dans sa langue officielle avec les services personnels et centraux (ressources humaines, sécurité, etc.).</li> </ul>							
<b>S'assure que les documents écrits sont disponibles dans les deux langues officielles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoit les besoins de traduction et planifie les projets en conséquence;</li> <li>• Assure une traduction professionnelle plutôt que de se fier sur les employés qui parlent cette langue;</li> <li>• Rend les documents disponibles dans les deux langues officielles simultanément et s'assure qu'ils sont de qualité égale;</li> <li>• Encourage les employés à élaborer des documents dans leur langue officielle préférée;</li> <li>• Prévoit les coûts liés à la traduction dans la préparation du budget et les revoit régulièrement.</li> </ul>							
<b>S'assure que l'effectif possède les compétences linguistiques requises</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réévalue régulièrement les niveaux de compétence requis pour les postes de supervision;</li> <li>• 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;</li> <li>• Intègre la formation linguistique et le maintien de l'acquis dans le plan de formation;</li> <li>• Rappelle aux employés, lors des évaluations de rendement, leurs responsabilités en ce qui a trait au maintien de l'acquis;</li> <li>• Communique le fait que la maîtrise des deux langues officielles est une compétence cruciale pour l'accès aux postes de supervision;</li> <li>• Encourage les employés à prévoir leurs besoins linguistiques futurs et les aide à atteindre leurs objectifs.</li> </ul>							
<b>Offre des occasions de formation ou de maintien de l'acquis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• Crée des occasions d'échange dans le milieu de travail (lunchs dans la langue seconde, séances d'information, etc.);</li> <li>• 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.</li> </ul>							
<b>Favorise des relations harmonieuses au sein des équipes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crée des occasions d'échange autour des langues officielles et des cultures qui s'y rattachent (info-lunchs, etc.);</li> <li>• Cherche à résoudre les situations conflictuelles dès qu'elles se présentent.</li> </ul>							
<b>Mène des réunions bilingues et encourage les employés à participer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mène les réunions de façon bilingue du début à la fin;</li> <li>• Encourage les employés à s'exprimer dans leur langue;</li> <li>• S'assure que tous les documents pour la réunion sont disponibles dans les deux langues;</li> <li>• Fait en sorte que les adjoints puissent rédiger les comptes rendus et les suivis dans les deux langues;</li> <li>• Affiche le protocole pour les réunions bilingues dans les salles de réunion ou ailleurs;</li> <li>• Intervient dans l'autre langue officielle lorsqu'une réunion se déroule surtout dans une langue;</li> <li>• 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;</li> <li>• Fait un bilan périodique concernant le respect des langues officielles dans les réunions et rappelle les consignes à ce sujet;</li> <li>• Offre de la formation sur la tenue de réunions bilingues, au besoin.</li> </ul>							
<b>S'assure que les outils de travail et la formation sont disponibles dans les deux langues officielles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• Vérifie régulièrement que les besoins de ses employés ont été comblés.</li> </ul>							