



Commissariat  
aux langues  
officielles

Office of the  
Commissioner of  
Official Languages

# VÉRIFICATION

DE LA PRESTATION DES SERVICES  
EN FRANÇAIS ET EN ANGLAIS  
AUX PASSAGERS D'AIR CANADA

**SUIVI**  
Février 2015



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

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

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2015  
No de cat. : SF31-109/1-2015  
ISBN : 978-1-100-54895-1

En septembre 2011, le Commissariat aux langues officielles avait publié une vérification de la prestation des services en français et en anglais aux passagers d'Air Canada. Cette vérification avait été réalisée entre avril et décembre 2010 et visait l'administration centrale d'Air Canada, sept aéroports, soit ceux de St. John's, d'Halifax, de Montréal, d'Ottawa, de Toronto, de Winnipeg et de Vancouver, et deux centres d'appels. Les 12 recommandations présentées à l'institution visaient l'amélioration de la prestation des services bilingues au public, conformément à la partie IV de la *Loi sur les langues officielles* (la *Loi*). Les recommandations et les résultats du suivi de cette vérification figurent à l'annexe A.

Les 12 recommandations poursuivaient les quatre objectifs suivants :

- S'assurer que la haute direction d'Air Canada s'est engagée à ce que la partie IV de la *Loi* soit mise en œuvre de façon à offrir aux passagers d'Air Canada des services de qualité égale dans les deux langues officielles.
- S'assurer qu'Air Canada offre des services de qualité égale dans les deux langues officielles aux aéroports où elle a des obligations linguistiques et à bord des vols dont les trajets sont désignés bilingues, qu'elle effectue l'offre active de services et qu'elle fournit aux passagers des services efficaces dans les deux langues officielles.
- S'assurer qu'Air Canada consulte les représentants des communautés de langue officielle en situation minoritaire des différentes régions et qu'elle tient compte des résultats de ces consultations dans l'aménagement de ses services bilingues.
- S'assurer qu'Air Canada surveille, de manière efficace, son rendement en matière de prestation de services de qualité égale dans les deux langues officielles en vol et au sol.

En avril 2013, le Commissariat aux langues officielles a entamé un suivi de la vérification afin d'évaluer et de documenter les mesures prises par Air Canada pour mettre en œuvre les recommandations du commissaire.

## MÉTHODOLOGIE

Les résultats du suivi de la vérification découlent de l'analyse du rapport de progrès et du plan d'action transmis par la société Air Canada en réponse aux recommandations formulées lors de la vérification initiale, ainsi que de l'analyse des documents à l'appui fournis par la Société et des renseignements obtenus lors d'entrevues.

Dans le cadre du suivi de cette vérification, nous avons ciblé les aéroports d'Halifax, de Toronto, de Winnipeg et de Vancouver pour examiner et évaluer la prestation des services au sol, de même que l'aéroport de Montréal pour examiner les services en vol.

En novembre et décembre 2013 et en mai 2014, dans le cadre du suivi, nous avons mené 50 entrevues avec des directeurs aux aéroports et des gestionnaires à tous les niveaux, des agents principaux et des agents, ventes et service clientèle, des chefs de cabine, des agents de bord et des représentants du syndicat Unifor œuvrant au sein de ces quatre aéroports. En janvier 2014, nous avons eu une entrevue à l'administration centrale avec la chef de service général, affaires linguistiques et diversité.

## **ANALYSE DES CONSTATATIONS ET DES RECOMMANDATIONS**

**OBJECTIF 1 : S'ASSURER QUE LA HAUTE DIRECTION D'AIR CANADA S'EST ENGAGÉE À CE QUE LA PARTIE IV DE LA LOI SUR LES LANGUES OFFICIELLES SOIT MISE EN ŒUVRE DE FAÇON À OFFRIR AUX PASSAGERS D'AIR CANADA DES SERVICES DE QUALITÉ ÉGALE DANS LES DEUX LANGUES OFFICIELLES.**

### ENGAGEMENT DE LA HAUTE DIRECTION

Dans les recommandations 1 à 7 présentées ci-après, le commissaire recommandait à Air Canada d'élaborer un cadre de responsabilisation et de disposer des ressources humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre de la partie IV de la *Loi*. De plus, il recommandait d'établir un nouveau plan d'action sur les langues officielles et d'élaborer une nouvelle directive ou politique qui englobe toutes ses responsabilités en vertu de la partie IV de la *Loi*. Air Canada devait prendre des mesures concrètes et efficaces pour sensibiliser les gestionnaires et les employés de première ligne à leurs responsabilités liées à l'offre active et à la prestation de services bilingues. Dans les mécanismes d'évaluation du rendement des cadres supérieurs, des gestionnaires et des employés de première ligne, la Société devait aussi inclure une section concernant la mise en œuvre de la partie IV de la *Loi*. Elle devait examiner intégralement les conventions collectives au moment des négociations avec les syndicats et y apporter les révisions appropriées qui devaient lui permettre de se conformer pleinement à ses exigences en matière de langues officielles.

Les paragraphes suivants présentent les recommandations du commissaire et les résultats de notre évaluation par sujet.

### CADRE DE RESPONSABILISATION EN MATIÈRE DE LANGUES OFFICIELLES

#### **RECOMMANDATION 1**

Le commissaire aux langues officielles recommande à Air Canada d'élaborer et de mettre en œuvre un cadre de responsabilisation en matière de langues officielles dans le but de préciser les rôles et les responsabilités du personnel de la Société à l'égard des différentes exigences de la *Loi sur les langues officielles*, notamment celles liées à la prestation de services bilingues. Ce cadre devrait aussi comprendre des mécanismes de coordination et la façon dont les responsables seront tenus de rendre compte. Il devrait être communiqué à tout le personnel.

Air Canada ne s'est pas dotée d'un cadre de responsabilisation sur les langues officielles, bien que sa politique et ses directives sur les langues officielles comprennent une section portant sur les responsabilités institutionnelles. Cette section présente seulement les responsabilités du président et chef de la direction d'Air Canada, du premier vice-président, Relations avec les employés, de l'Unité des affaires linguistiques, ainsi que des directions et des champions des langues officielles. Il n'y a aucune mention des responsabilités en matière de langues officielles des directeurs dans les aéroports, des gestionnaires à tous les niveaux dans les aéroports, des directeurs de bord, des agents de bord ainsi que des agents principaux et des agents, ventes et service clientèle. Conséquemment, Air Canada n'a pas mis en œuvre la première recommandation.

### RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES

#### **RECOMMANDATION 2**

Le commissaire aux langues officielles recommande à Air Canada de s'assurer qu'elle dispose des ressources humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre de la partie IV de la *Loi sur les langues officielles*.

Air Canada a indiqué qu'elle avait augmenté de deux pour cent son budget annuel pour le programme des langues officielles depuis notre vérification. Cette augmentation visait à couvrir les coûts liés au salaire du nouveau poste de conseillère en langues officielles et diversité créé à l'Unité des affaires linguistiques en vue d'améliorer le dialogue et de faciliter les communications avec les collectivités. Nous avons proposé à Air Canada de mettre en place, dans les aéroports, un réseau de coordonnateurs des langues officielles ou des groupes de travail dans le but d'assurer l'amélioration et le suivi des activités reliées aux services offerts en français et en anglais aux passagers. Nous sommes d'avis que cette approche s'avère cruciale pour obtenir des résultats réels sur le terrain. Nous croyons que le fait d'avoir nommé une seule personne à l'administration centrale au programme des langues officielles et de ne pas avoir établi de structure officielle sur le terrain n'est pas suffisant pour obtenir des résultats concrets et satisfaire aux exigences de la *Loi*. À la lumière de ce qui précède, Air Canada a partiellement mis en œuvre la recommandation 2.

## PLAN D'ACTION SUR LES LANGUES OFFICIELLES

### RECOMMANDATION 3

Le commissaire aux langues officielles recommande à Air Canada d'établir un nouveau plan d'action sur la mise en œuvre efficace de la partie IV et des autres parties de la *Loi sur les langues officielles* afin d'assurer des services de qualité égale en français et en anglais dans ses différents secteurs d'activité. Ce plan devrait tenir compte de l'offre active visuelle ainsi que de l'offre active de services en vol, dans les aéroports et dans les centres d'appels. Le plan devrait inclure des mesures précises assorties d'échéances, d'indicateurs de rendement et d'un mécanisme de reddition de comptes. À leur tour, les directeurs et les gestionnaires d'Air Canada dans les aéroports pourraient aussi se doter d'un plan d'action sur les langues officielles en présentant des mesures précises qui tiennent compte de leur situation particulière en ce qui a trait à la prestation de services bilingues. Ces plans qui pourraient découler du plan de la Société devraient être communiqués à tout le personnel d'Air Canada.

La Société a élaboré le *Plan d'action linguistique d'Air Canada, Communications avec le public et prestation de services 2011-2014*. Ce plan comprend six sujets, dont l'engagement et le leadership de la haute direction, le recrutement, les communications et la formation, les normes de service, les vérifications et le rendement ainsi que les communautés. Il traite aussi de la responsabilité des diverses activités et précise les échéanciers visés.

Ce plan est incomplet. Par exemple, il ne comprend pas d'indicateurs de rendement ni de mécanisme de reddition de comptes. Ces éléments sont fondamentaux pour assurer le suivi adéquat des obligations dont Air Canada doit s'acquitter en vertu de la partie IV de la *Loi*. En général, le plan d'action sur les langues officielles de l'institution ne présente pas de mesures précises, rigoureuses et concrètes pour assurer la mise en œuvre efficace de la partie IV et des autres parties de la *Loi*. Fait important à noter, la Société a omis d'inclure dans ce plan des mesures précises pour donner suite à toutes les recommandations proposées par le commissaire aux langues officielles dans le cadre de la vérification.

En outre, ce plan ne mentionne pas qui est chargé de le mettre en œuvre et d'en assurer les suivis. Nous avons noté que ce plan fait allusion aux coordonnateurs des langues officielles, alors que ce réseau n'existe pas.

Le plan d'action sur les langues officielles (2011-2014) a été communiqué par courriel et au cours de la présentation d'un exposé aux gestionnaires responsables des divers secteurs d'activité. Par contre, les résultats de nos entrevues révèlent que ce plan n'était pas connu des directeurs d'aéroport et des gestionnaires

responsables des services au sol. Les personnes interrogées n'étaient pas en mesure de nous communiquer leurs responsabilités en lien avec ce plan. Pourtant, il est inscrit dans ce plan qu'il vise à « guider les gestionnaires et employés dans la mise en œuvre de la politique linguistique ». En somme, le plan d'action sur les langues officielles n'a pas été communiqué efficacement à tout le personnel, comme l'exigeait la recommandation 3.

De plus, la société Air Canada n'a pas retenu notre suggestion voulant que ses directeurs et ses gestionnaires dans les aéroports élaborent des plans d'action sur les langues officielles qui comprennent des mesures précises, compte tenu des situations particulières auxquelles les employés de leur aéroport doivent faire face lorsqu'appelés à assurer un service bilingue.

Air Canada a donc partiellement mis en œuvre la recommandation 3.

## POLITIQUE ET DIRECTIVE SUR LES LANGUES OFFICIELLES

### RECOMMANDATION 4

Le commissaire aux langues officielles recommande à Air Canada d'élaborer une nouvelle directive ou politique qui tient compte de sa structure, de ses réalités et qui englobe toutes ses responsabilités en vertu de la partie IV de la *Loi sur les langues officielles*. Cette politique devrait être communiquée à l'ensemble du personnel de façon efficace et des rappels devraient aussi être faits régulièrement afin d'assurer sa mise en œuvre.

Air Canada a élaboré un nouveau cadre, *Langues officielles à Air Canada – Politique et directives*, qui est entré en vigueur en février 2012. La Société a choisi d'inclure dans cette politique toutes les composantes de la partie IV de la *Loi* visant les services bilingues offerts aux aéroports et en vol.

Les sujets présentés dans la politique comprennent, entre autres, les lignes de conduite d'Air Canada en matière de langues officielles, les exigences linguistiques dans l'attribution d'un poste, la traduction, la formation linguistique et les tests linguistiques, de même que la langue de travail. Plusieurs annexes sont jointes à la politique à titre de référence, d'exemple et d'aide-mémoire. La politique est affichée sur l'ACAéronet, site intranet d'Air Canada, et tout le personnel rencontré savait que l'institution devait fournir les services en français et en anglais. La recommandation 4 a été mise en œuvre de manière satisfaisante par Air Canada.

## SENSIBILISATION DU PERSONNEL

### RECOMMANDATION 5

Le commissaire aux langues officielles recommande à Air Canada de prendre des mesures concrètes et efficaces pour sensibiliser les gestionnaires, les directeurs et les agents de bord ainsi que les agents principaux et agents, ventes et service clientèle, à leurs responsabilités liées à l'offre active et à la prestation de services bilingues en vertu de la partie IV de la *Loi sur les langues officielles*.

Air Canada continue d'utiliser plusieurs moyens pour informer et sensibiliser les gestionnaires et les employés de première ligne sur ses obligations en matière de langues officielles, notamment, ses trois sites intranet, ses revues et ses bulletins, un module de formation en ligne obligatoire ainsi que le programme de formation *Ovation* pour les agents de bord, et les bannières sur l'offre active de services bilingues dans les centres des employés. L'institution fait des rappels sur l'offre active à l'occasion d'activités portes ouvertes menées par l'Unité des affaires linguistiques et au cours de la présentation d'exposés à certains gestionnaires. Un volet sur les obligations d'Air Canada en matière de langues officielles et sa vidéo sur l'offre active de services bilingues sont présentés aux nouveaux employés au cours de leur séance d'orientation. Cette vidéo a aussi été présentée aux gestionnaires, ventes et service clientèle, qui travaillent à l'aéroport de Toronto, une initiative de cet aéroport qui mériterait d'être reproduite dans les autres aéroports et auprès des employés de première ligne.

Lors de notre visite à l'aéroport de Toronto, nous avons obtenu une copie des descriptions de tâches du personnel de première ligne, qui ont été élaborées par les gestionnaires de cet aéroport. Ces documents énoncent les tâches des agents affectés aux comptoirs d'enregistrement, aux portes d'embarquement et aux services spéciaux et définissent clairement leur obligation de toujours accueillir les passagers en disant « Bonjour, Hello ». Nous avons également obtenu les descriptions de travail génériques pour l'ensemble des postes d'agent de première ligne pour tous les aéroports qui précisent aussi d'accueillir les passagers avec « Bonjour, Hello ».

Bien que diverses mesures écrites soient prises pour sensibiliser le personnel, nous sommes préoccupés par l'absence d'offre active et de prestation de services bilingues aux différents points de service sur le terrain, que nous avons constatée au cours de nos

visites. Nos entrevues révèlent que tous les employés qui travaillent dans les aéroports, y compris les directeurs, les gestionnaires à tous les niveaux, les agents principaux et les agents, ventes et service clientèle, n'étaient pas entièrement informés de leurs responsabilités en ce qui touche la mise en œuvre de la partie IV de la *Loi*. De leur côté, les agents de bord semblaient être mieux informés et comprendre les obligations de la Société visant les langues officielles. De plus, toutes les personnes rencontrées n'étaient pas au courant que l'offre active de services bilingues en personne est une exigence de la *Loi*. Nous sommes d'avis que les mesures mises en place par Air Canada pour informer tout le personnel ne sont pas efficaces pour satisfaire aux exigences relatives à l'offre active et à la prestation de services bilingues.

La recommandation 5 a donc été mise en œuvre partiellement, car nous n'avons pas été en mesure de constater des résultats concrets sur le terrain.

## ÉVALUATION DU RENDEMENT

### RECOMMANDATION 6

Le commissaire aux langues officielles recommande à Air Canada d'inclure aux mécanismes d'évaluation de rendement des cadres supérieurs une section concernant la mise en œuvre de la partie IV de la *Loi sur les langues officielles* ainsi qu'une section touchant le respect des obligations linguistiques d'Air Canada au programme d'évaluation de rendement qu'elle adoptera pour les autres gestionnaires, y compris les directeurs dans les aéroports, les directeurs, les agents de bord, les agents principaux, les agents, ventes et service clientèle ainsi que les nouveaux coordonnateurs des langues officielles.

Les cadres supérieurs et les gestionnaires rencontrés lors de nos visites aux aéroports ont confirmé qu'il n'y avait aucun objectif lié aux langues officielles et aux obligations de la Société dans le cadre de l'évaluation du rendement. De plus, bien qu'Air Canada soutienne qu'elle surveille le rendement des employés en utilisant les descriptions de travail, tous les agents de première ligne rencontrés nous ont dit ne pas être évalués en matière de langues officielles. Somme toute, comme l'ont révélé les entrevues, il ne semble pas y avoir de conséquence pour le personnel qui ne se conforme pas aux obligations de l'institution visées par la partie IV de la *Loi*.

Air Canada n'a pas mis en œuvre la recommandation 6.

## CONVENTIONS COLLECTIVES

### RECOMMANDATION 7

Le commissaire aux langues officielles recommande à Air Canada au moment des négociations d'examiner intégralement les conventions collectives du Syndicat canadien de la fonction publique et du Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA), y compris les lettres d'ententes portant sur les langues officielles, et d'y apporter les révisions appropriées qui permettront à la Société de se conformer pleinement aux exigences de la partie IV de la *Loi sur les langues officielles*. Particulièrement, Air Canada devrait négocier avec les TCA une approche qui permette une meilleure flexibilité en ce qui a trait à l'assignation des agents bilingues sur les quarts de travail et aux aires de service ainsi que le nombre d'agents bilingues requis pour offrir aux passagers de la Société des services de qualité égale en français et en anglais dans tous les aéroports du Canada où Air Canada a des obligations linguistiques. Toutes les précisions en matière de langues officielles devraient se trouver dans les conventions collectives.

Notre examen de la documentation reçue indique qu'aucune modification n'a été apportée à la convention collective du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), ni à la lettre d'entente visant les langues officielles qui s'y rattache, et que des discussions sur les langues officielles n'avaient pas eu lieu lors des dernières négociations avec ce syndicat. Quant au texte de la convention collective issue des négociations conclues avec les TCA, maintenant remplacé par le syndicat Unifor, il n'a pas été révisé et ne contient donc pas les obligations d'Air Canada en matière de prestation de services bilingues. En outre, le nombre minimal de postes bilingues requis pour chacun des aéroports, comme présenté dans la lettre d'entente (n° 6), n'a pas augmenté depuis la convention collective précédente. La lettre d'entente a toutefois été révisée et comprend maintenant une clause sur les quarts de travail désignés bilingues. Une nouvelle disposition indique que des employés bilingues pourraient être tenus d'exercer des fonctions désignées à des points stratégiques en plus de la disposition selon laquelle on pourrait demander à ces employés de travailler, par ordre d'ancienneté, durant les quarts de travail désignés bilingues.

Un sous-comité de travail sur les langues officielles, formé de représentants du syndicat, des relations de travail, des opérations et de l'Unité des affaires linguistiques, a été établi au début de l'année 2013. Ce sous-comité découle du comité de travail élargi qui est également composé de représentants syndicaux aux niveaux national et provincial, des relations de travail et des ressources humaines.

Les représentants syndicaux d'Unifor que nous avons rencontrés aux aéroports ont indiqué que seuls les représentants syndicaux aux niveaux national et provincial prennent part aux discussions sur les langues officielles qui se tiennent avec la direction des relations de travail et la direction des ressources humaines. Nous avons aussi appris durant nos entrevues avec des agents de bord qu'il existe un comité syndical sur le bilinguisme pour les membres du local 4091 affectés à la base des agents de bord de Montréal. Le mandat dudit comité est défini à l'article 21.03 de la convention collective du SCFP. L'information reçue démontre que ce comité travaille seul. Ce comité a manifesté un intérêt au travail en partenariat avec l'Unité des affaires linguistiques.

Air Canada a partiellement mis en œuvre la recommandation 7.

***OBJECTIF 2 : S'ASSURER QU'AIR CANADA OFFRE DES SERVICES DE QUALITÉ ÉGALE DANS LES DEUX LANGUES OFFICIELLES AUX AÉROPORTS OÙ ELLE A DES OBLIGATIONS LINGUISTIQUES ET À BORD DES VOLS DONT LES TRAJETS SONT DÉSIGNÉS BILINGUES, QU'ELLE EFFECTUE L'OFFRE ACTIVE DE SERVICES ET QU'ELLE FOURNIT AUX PASSAGERS DES SERVICES EFFICACES DANS LES DEUX LANGUES OFFICIELLES.***

Les recommandations 8, 9 et 10 du commissaire ci-après visaient à établir des normes uniformes de signalisation et d'offre active visuelle, ainsi qu'à élaborer une stratégie pour veiller à ce que les agents de bord et les agents, ventes et service clientèle, comprennent le bien-fondé de l'accueil bilingue et font l'offre active de services à bord et aux aéroports. Elles visaient aussi à examiner rigoureusement le nombre d'employés de première ligne requis pour assurer des services de qualité égale en français et en anglais aux aéroports et à bord, de même qu'à examiner l'aménagement des services bilingues pour l'ensemble de ses activités et l'affectation des agents bilingues aux différentes aires de service.

## SIGNALISATION ET OFFRE ACTIVE VISUELLE

### RECOMMANDATION 8

Le commissaire aux langues officielles recommande à Air Canada de procéder à une analyse de la signalisation des services bilingues dans toutes les aires de service où circulent les passagers dans le but d'établir des normes uniformes en ce qui a trait au positionnement des pictogrammes ainsi qu'un mécanisme de suivi pour assurer le respect de ces normes et la conformité à la *Loi sur les langues officielles*.

Air Canada a indiqué que sa direction du marketing avait examiné la signalisation dans tous les aéroports en vue d'assurer l'uniformité de la signalisation bilingue et que des corrections avaient été faites. Aucune procédure ou norme n'a été présentée quant à l'emplacement des pictogrammes, et aucun rapport de cette évaluation n'a été fourni, bien que nous l'ayons demandé. Soulignons que nous avons observé des lacunes importantes en ce qui a trait à l'utilisation des pictogrammes, et ce, dans toutes les aires de service et dans tous les aéroports visités. Air Canada n'a donc pas mis en œuvre la recommandation 8.

## OFFRE ACTIVE EN PERSONNE ET SERVICES OFFERTS EN FRANÇAIS ET EN ANGLAIS

### RECOMMANDATION 9

Le commissaire aux langues officielles recommande à Air Canada d'élaborer une stratégie pour s'assurer que les agents de bord et les agents, ventes et service clientèle, comprennent le bien-fondé de l'accueil bilingue et fassent l'offre active de services à bord et aux aéroports où Air Canada a des obligations linguistiques pour se conformer pleinement aux exigences de la *Loi sur les langues officielles*.

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, des renseignements sur les langues officielles, y compris la vidéo sur l'offre active de services bilingues, n'ont été présentés qu'aux nouveaux employés. Nous avons observé que les anciens employés ne saisissent pas pleinement les obligations d'Air Canada liées à l'offre active en personne et à la prestation de services bilingues. Selon la documentation reçue, la Société n'a pas élaboré de stratégie officielle pour s'assurer que les agents de bord et les agents, ventes et service clientèle, comprennent le bien-fondé de l'accueil bilingue et offrent activement des services

en français et en anglais aux aéroports et à bord. Par contre, depuis notre vérification initiale, elle a élaboré des bannières sur l'offre active de services bilingues et une formation en ligne obligatoire *Bonjour / Hello* pour le personnel de cabine. Nous sommes d'avis que cette formation devrait aussi être obligatoire pour les agents de première ligne qui travaillent dans les aéroports.

Air Canada a aussi élaboré et mis en place le programme de formation *Ovation* pour les agents de bord, qui comprend un volet visant l'accueil des passagers dans les deux langues officielles en disant « Bonjour, Hello » au moment de l'embarquement.

Nous concluons qu'Air Canada a partiellement mis en œuvre la recommandation 9.

## CAPACITÉ BILINGUE ET AMÉNAGEMENT DE SERVICES BILINGUES

### RECOMMANDATION 10

Le commissaire aux langues officielles recommande à Air Canada d'examiner rigoureusement :

- a) le nombre requis de directeurs et d'agents de bord, d'agents principaux et d'agents, ventes et service clientèle ainsi que de gestionnaires bilingues afin de s'assurer d'offrir des services de qualité égale en français et en anglais à bord et aux aéroports où Air Canada a des obligations linguistiques partout au Canada, et
- b) l'aménagement des services bilingues pour l'ensemble de ses activités ainsi que l'affectation des agents bilingues aux différentes aires de service (y compris les cabines de pilotage) afin de maximiser ses ressources.

Bien qu'Air Canada nous ait fourni des grilles de représentation d'agent bilingues dans les différents aéroports, notre examen de la documentation et nos entrevues révèlent que, depuis notre vérification initiale, l'institution n'a pas procédé à une analyse exhaustive de la représentation des employés de première ligne aux aéroports et n'a pas déterminé le nombre requis en vue de fournir, en tout temps, des services de qualité égale en français et en anglais.



L'Unité des affaires linguistiques d'Air Canada nous a informés que le nombre total d'employés bilingues a augmenté de deux pour cent depuis notre vérification initiale. Il convient de souligner que l'aéroport d'Edmonton a augmenté sa capacité bilingue de douze pour cent au cours des trois dernières années donnant suite à une campagne de recrutement ciblée et à la collaboration d'une association francophone de cette région. Nous saluons cette initiative qui a donné de bons résultats; nous encourageons Air Canada à continuer dans le même sens avec les autres régions.

Malgré cela, et compte tenu des enjeux liés aux langues officielles, nous constatons que l'institution n'a pas fait un examen rigoureux des postes bilingues dans l'ensemble des aéroports.

En ce qui a trait à l'aménagement de services bilingues, notre analyse nous a permis de constater qu'il y avait un manque d'agents bilingues au sol pour fournir des services aux différents points de service, voire l'absence d'agents bilingues durant certains quarts de travail. Pour certains aéroports, le nombre minimal requis d'agents bilingues au sol est nettement insuffisant par rapport au pourcentage d'employés. Pour combler cette lacune, Air Canada a mis en place une ligne téléphonique où les agents unilingues peuvent obtenir un service de traduction afin de répondre aux passagers qui s'adressent dans la langue de la minorité. Cette façon de faire ne présente pas un service de qualité égale en français et en anglais. Nous avons été informés par Air Canada que l'affectation d'employés bilingues ne s'applique pas aux cabines de pilotage, puisque les pilotes n'interagissent pas directement avec le public et que le bilinguisme ne fait pas partie des exigences propres à leur poste. Toutefois, les chefs de cabine doivent traduire dans la langue de la minorité les communications des pilotes destinées aux passagers.

À la lumière de ce qui précède, Air Canada n'a pas mis en œuvre la recommandation 10.

**OBJECTIF 3 : S'ASSURER QU'AIR CANADA CONSULTE LES REPRÉSENTANTS DES COMMUNAUTÉS DE LANGUE OFFICIELLE EN SITUATION MINORITAIRE DES DIFFÉRENTES RÉGIONS ET QU'ELLE TIENNE COMPTE DES RÉSULTATS DE CES CONSULTATIONS DANS L'AMÉNAGEMENT DE SES SERVICES BILINGUES.**

#### **RECOMMANDATION 11**

Le commissaire aux langues officielles recommande à Air Canada de consulter les communautés de langue officielle en situation minoritaire afin de tenir compte de leurs besoins particuliers, notamment lorsqu'elle prend des décisions touchant la planification des trajets et les services bilingues. Au cours de ses consultations formelles et régulières auprès de divers intervenants, Air Canada devrait cibler les représentants nationaux, provinciaux et régionaux de ces communautés et les informer des décisions prises.

Dans son rapport de progrès, Air Canada a indiqué qu'elle voulait améliorer le dialogue et faciliter les échanges avec certains représentants des communautés linguistiques. Notre examen de la documentation démontre que des échanges ont eu lieu en 2013 avec les représentants de ces communautés à Vancouver et à Calgary dans le cadre d'une campagne de recrutement d'agents issus des communautés francophones pour répondre aux besoins d'Air Canada en matière de capacité bilingue. Bien que ces dialogues soient une bonne pratique, ils ne constituaient pas des consultations formelles et régulières comme l'exigeait la recommandation.

Ainsi, Air Canada n'a pas mis en œuvre la recommandation 11.

**OBJECTIF 4 : S'ASSURER QU'AIR CANADA SURVEILLE, DE MANIÈRE EFFICACE, SON RENDEMENT EN MATIÈRE DE PRESTATION DE SERVICES DE QUALITÉ ÉGALE DANS LES DEUX LANGUES OFFICIELLES EN VOL ET AU SOL.**

## **RECOMMANDATION 12**

Le commissaire aux langues officielles recommande à Air Canada d'instaurer des mécanismes de surveillance structurés afin d'assurer la disponibilité et la qualité des services dans les deux langues officielles dans tous ses secteurs d'activité, y compris à Jazz, à bord des vols dont les trajets sont désignés bilingues et aux aéroports où la Société a des obligations linguistiques. Air Canada devra prendre toutes les mesures nécessaires pour corriger les lacunes notées au cours de la surveillance et rapporter les résultats périodiquement.

L'institution soutient que la compagnie Ipsos Reid continue d'effectuer des sondages mensuels auprès d'un échantillon de clients qui ont voyagé à bord des vols d'Air Canada. Lors de nos entrevues, nous avons appris que l'institution ne prend pas de mesures particulières pour répondre aux résultats négatifs qui pourraient découler de ces sondages.

De plus, une équipe de l'assurance de la qualité a été mise sur pied pour effectuer des vérifications du service dans les aéroports. Nous avons été informés que l'aéroport de Toronto effectue ces vérifications tous les jours. Des grilles ont été élaborées pour évaluer la qualité des services offerts en français et en anglais aux aéroports. Nous avons cherché à connaître la méthodologie utilisée pour mener ces vérifications, par exemple, les fréquences en lien

avec les différents quarts de travail; cette information n'était pas disponible. Nous avons reçu les résultats pour seulement quatre aéroports internationaux au Canada où des vérifications du service avaient été effectuées en 2012 et 2013. Ces résultats faisaient partie d'un exposé présenté aux gestionnaires de la direction de l'exploitation. Les résultats présentaient des déclinés importants en ce qui a trait aux annonces faites dans les deux langues officielles aux portes d'embarquement pour trois des quatre aéroports internationaux vérifiés. Par exemple, de 2012 à 2013, les résultats respectifs de ces trois aéroports sont passés de 88 à 0 p. 100, de 75 à 24 p. 100 et de 32 à 19 p. 100. Au cours de cette période, les résultats se sont maintenus à 38 et 39 p. 100 pour l'autre aéroport. Notre analyse nous a aussi permis de constater que les vérifications du service ne sont pas effectuées de façon uniforme. En 2013, des vérifications avaient été faites aux portes d'embarquement 10 fois dans un aéroport, 28 et 38 fois dans les deux autres aéroports et 220 fois dans le plus grand aéroport du Canada. Nous sommes d'avis qu'Air Canada devra établir une méthodologie fiable lui permettant de connaître la situation réelle de la qualité des services bilingues qu'elle offre aux passagers et de prendre toutes les mesures nécessaires pour corriger les lacunes observées au cours de la surveillance.

Air Canada a partiellement mis en œuvre la recommandation 12.

## CONCLUSION

Le commissaire est satisfait de la mise en œuvre d'une seule recommandation, soit la recommandation 4. Il n'est que partiellement satisfait pour les suites données aux recommandations 2, 3, 5, 7, 9 et 12. Les recommandations 1, 6, 8, 10 et 11 n'ont pas été mises en œuvre. Les résultats de notre évaluation révèlent qu'Air Canada n'a pas pleinement mis à exécution le plan d'action qu'elle nous avait fourni lors de la vérification initiale pour assurer la mise en œuvre de toutes les recommandations.

Nous reconnaissons les efforts déployés par Air Canada pour l'élaboration et la mise en œuvre de sa nouvelle politique et directive sur les langues officielles. Parallèlement, ses efforts en matière de recrutement ciblé à Edmonton ont porté fruit. Depuis notre vérification initiale, la Société a aussi publié, dans ses bulletins et ses revues, des articles sur ses obligations touchant la dualité linguistique et a affiché son plan d'action ainsi que sa nouvelle politique sur les langues officielles sur son site intranet. Elle a aussi élaboré et mis en place une formation obligatoire sur l'offre active de services bilingues pour les agents de bord.

Dans un premier temps, pour réaliser des progrès, Air Canada doit responsabiliser officiellement, et sans tarder, les cadres supérieurs (y compris les directeurs) et les gestionnaires à différents niveaux en fixant des objectifs précis concernant les langues officielles. Ces personnes clés doivent donner le ton haut et fort aux employés de première ligne qui travaillent sur le terrain. Dans le même ordre d'idées, la Société devra élaborer rapidement un cadre de responsabilisation en matière de langues officielles qui tient compte de toutes ses activités.

Par ailleurs, nous invitons Air Canada à établir un réseau de coordonnateurs des langues officielles. Nous sommes d'avis que ce réseau composé de gestionnaires et d'agents de première ligne au sol et en vol permettrait d'établir une collaboration avec l'Unité des affaires linguistiques en vue de partager les bonnes pratiques, de discuter des problèmes cernés et de régler ponctuellement les situations préoccupantes.

Soulignons que le plan d'action sur les langues officielles est un document clé permettant d'assurer les progrès réalisés pour se conformer à la *Loi*. Air Canada devrait élaborer un nouveau plan d'action sur les langues officielles pour s'acquitter de ses obligations linguistiques. Ce plan devrait comprendre des mesures précises et tangibles pour régler les problèmes récurrents et de longue date, tels que l'absence d'offre active et de prestation de services bilingues, l'absence d'annonces bilingues et le manque de capacité bilingue. Air Canada devra tenir compte dans ce plan de toutes les recommandations qui n'ont pas été mises en œuvre et de celles qui ne l'ont été que partiellement. L'institution devrait faire en sorte que les cadres supérieurs et les gestionnaires clés aux aéroports

participent pleinement à l'élaboration de ce plan. Cette approche devrait permettre une meilleure collaboration sur le terrain et assurer une responsabilité, ce qui n'a pas été réalisé chez Air Canada par le passé. En plus des échéanciers et des responsabilités, ce plan devra comprendre des indicateurs de rendement ainsi qu'un mécanisme de reddition de comptes. Il devra être approuvé par la haute direction et communiqué efficacement à tout le personnel.

Air Canada devra examiner l'aménagement des services bilingues aux différents points de service, notamment l'offre active visuelle en ce qui concerne les pictogrammes et leur emplacement. Elle devra examiner judicieusement l'affectation des agents bilingues partout pour s'assurer que les passagers peuvent recevoir et comprendre tous les messages dans la langue de la minorité et être servis dans la langue officielle de leur choix. La Société a encore du travail à faire pour déterminer la capacité bilingue requise et corriger le tir, en plus de mieux gérer le déploiement des agents bilingues aux différents points de service au sol.

Il faudra aussi que l'institution amène les représentants des deux syndicats qui œuvrent sur le terrain (en plus des représentants nationaux et des représentants provinciaux) à participer régulièrement à ses processus de consultation sur les langues officielles, étant donné qu'ils ne reçoivent pas d'informations à cet égard, par exemple, les plaintes relatives à l'absence de services bilingues.

Dans un autre ordre d'idées, Air Canada devra établir un processus de consultation formel et régulier visant les communautés de langue officielle en situation minoritaire aux niveaux national, provincial et régional pour connaître leurs besoins en matière de services.

En ce qui a trait aux mécanismes de surveillance, la Société doit établir une méthodologie fiable lui permettant de vérifier les différents points de service dans les aéroports et de surveiller de plus près les résultats obtenus durant les observations sur le terrain et en vol. Pour ce faire, l'établissement d'un mécanisme formel de suivi est requis rapidement pour permettre à Air Canada de corriger les lacunes observées.

Nous avons été informés, durant le suivi de la vérification, de la volonté de la Société de changer la culture organisationnelle. Nous avons aussi appris que le service à la clientèle était une priorité d'affaires pour l'année 2014. Nous sommes d'avis qu'Air Canada doit à tout prix profiter de l'occasion pour améliorer son programme des langues officielles et faire en sorte que l'offre active et la prestation de services dans les deux langues officielles fassent partie intégrante du changement de culture souhaité.

Nous saluons la collaboration de tout le personnel d'Air Canada durant le suivi de la vérification.

## **ANNEXE A**

### RECOMMANDATIONS À L'INTENTION D'AIR CANADA ET NOTRE ÉVALUATION

#### **RECOMMANDATION 1** (NON MISE EN ŒUVRE)

Le commissaire aux langues officielles recommande à Air Canada d'élaborer et de mettre en œuvre un cadre de responsabilisation en matière de langues officielles dans le but de préciser les rôles et les responsabilités du personnel de la Société à l'égard des différentes exigences de la *Loi sur les langues officielles*, notamment celles liées à la prestation de services bilingues. Ce cadre devrait aussi comprendre des mécanismes de coordination et la façon dont les responsables seront tenus de rendre compte. Il devrait être communiqué à tout le personnel.

#### **RECOMMANDATION 2** (PARTIELLEMENT MISE EN ŒUVRE)

Le commissaire aux langues officielles recommande à Air Canada de s'assurer qu'elle dispose des ressources humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre de la partie IV de la *Loi sur les langues officielles*.

#### **RECOMMANDATION 3** (PARTIELLEMENT MISE EN ŒUVRE)

Le commissaire aux langues officielles recommande à Air Canada d'établir un nouveau plan d'action sur la mise en œuvre efficace de la partie IV et des autres parties de la *Loi sur les langues officielles* afin d'assurer des services de qualité égale en français et en anglais dans ses différents secteurs d'activité. Ce plan devrait tenir compte de l'offre active visuelle ainsi que de l'offre active de services en vol, dans les aéroports et dans les centres d'appels. Le plan devrait inclure des mesures précises assorties d'échéances, d'indicateurs de rendement et d'un mécanisme de reddition de comptes. À leur tour, les directeurs et les gestionnaires d'Air Canada dans les aéroports pourraient aussi se doter d'un plan d'action sur les langues officielles en présentant des mesures précises qui tiennent compte de leur situation particulière en ce qui a trait à la prestation de services bilingues. Ces plans qui pourraient découler du plan de la Société devraient être communiqués à tout le personnel d'Air Canada.

#### **RECOMMANDATION 4** (MISE EN ŒUVRE)

Le commissaire aux langues officielles recommande à Air Canada d'élaborer une nouvelle directive ou politique qui tient compte de sa structure, de ses réalités et qui englobe toutes ses responsabilités en vertu de la partie IV de la *Loi sur les langues officielles*. Cette politique devrait être communiquée à l'ensemble du personnel de façon efficace et des rappels devraient aussi être faits régulièrement afin d'assurer sa mise en œuvre.

#### **RECOMMANDATION 5** (PARTIELLEMENT MISE EN ŒUVRE)

Le commissaire aux langues officielles recommande à Air Canada de prendre des mesures concrètes et efficaces pour sensibiliser les gestionnaires, les directeurs et les agents de bord ainsi que les agents principaux et agents, ventes et service clientèle, à leurs responsabilités liées à l'offre active et à la prestation de services bilingues en vertu de la partie IV de la *Loi sur les langues officielles*.

#### **RECOMMANDATION 6** (NON MISE EN ŒUVRE)

Le commissaire aux langues officielles recommande à Air Canada d'inclure aux mécanismes d'évaluation de rendement des cadres supérieurs une section concernant la mise en œuvre de la partie IV de la *Loi sur les langues officielles* ainsi qu'une section touchant le respect des obligations linguistiques d'Air Canada au programme d'évaluation de rendement qu'elle adoptera pour les autres gestionnaires, y compris les directeurs dans les aéroports, les directeurs, les agents de bord, les agents principaux, les agents, ventes et service clientèle ainsi que les nouveaux coordonnateurs des langues officielles.

#### **RECOMMANDATION 7** (PARTIELLEMENT MISE EN ŒUVRE)

Le commissaire aux langues officielles recommande à Air Canada au moment des négociations d'examiner intégralement les conventions collectives du Syndicat canadien de la fonction publique et du Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA), y compris les lettres d'ententes portant sur les langues officielles, et d'y apporter les révisions appropriées qui permettront à la Société de se conformer pleinement aux exigences de la partie IV de la *Loi sur les langues officielles*. Particulièrement, Air Canada devrait négocier avec les TCA une approche qui permette une meilleure flexibilité en ce qui a trait à l'assignation des agents bilingues sur les quarts de travail et aux aires de service ainsi que le nombre d'agents bilingues requis pour offrir aux passagers de la Société des services de qualité égale en français et en anglais dans tous les aéroports du Canada où Air Canada a des obligations linguistiques. Toutes les précisions en matière de langues officielles devraient se trouver dans les conventions collectives.

**RECOMMANDATION 8** (NON MISE EN ŒUVRE)

Le commissaire aux langues officielles recommande à Air Canada de procéder à une analyse de la signalisation des services bilingues dans toutes les aires de service où circulent les passagers dans le but d'établir des normes uniformes en ce qui a trait au positionnement des pictogrammes ainsi qu'un mécanisme de suivi pour assurer le respect de ces normes et la conformité à la *Loi sur les langues officielles*.

**RECOMMANDATION 9** (PARTIELLEMENT MISE EN ŒUVRE)

Le commissaire aux langues officielles recommande à Air Canada d'élaborer une stratégie pour s'assurer que les agents de bord et les agents, ventes et service clientèle, comprennent le bien-fondé de l'accueil bilingue et fassent l'offre active de services à bord et aux aéroports où Air Canada a des obligations linguistiques pour se conformer pleinement aux exigences de la *Loi sur les langues officielles*.

**RECOMMANDATION 10** (NON MISE EN ŒUVRE)

Le commissaire aux langues officielles recommande à Air Canada d'examiner rigoureusement :

- a) le nombre requis de directeurs et d'agents de bord, d'agents principaux et d'agents, ventes et service clientèle ainsi que de gestionnaires bilingues afin de s'assurer d'offrir des services de qualité égale en français et en anglais à bord et aux aéroports où Air Canada a des obligations linguistiques partout au Canada, et
- b) l'aménagement des services bilingues pour l'ensemble de ses activités ainsi que l'affectation des agents bilingues aux différentes aires de service (y compris les cabines de pilotage) afin de maximiser ses ressources.

**RECOMMANDATION 11** (NON MISE EN ŒUVRE)

Le commissaire aux langues officielles recommande à Air Canada de consulter les communautés de langue officielle en situation minoritaire afin de tenir compte de leurs besoins particuliers, notamment lorsqu'elle prend des décisions touchant la planification des trajets et les services bilingues. Au cours de ses consultations formelles et régulières auprès de divers intervenants, Air Canada devrait cibler les représentants nationaux, provinciaux et régionaux de ces communautés et les informer des décisions prises.

**RECOMMANDATION 12** (PARTIELLEMENT MISE EN ŒUVRE)

Le commissaire aux langues officielles recommande à Air Canada d'instaurer des mécanismes de surveillance structurés afin d'assurer la disponibilité et la qualité des services dans les deux langues officielles dans tous ses secteurs d'activité, y compris à Jazz, à bord des vols dont les trajets sont désignés bilingues et aux aéroports où la Société a des obligations linguistiques. Air Canada devra prendre toutes les mesures nécessaires pour corriger les lacunes notées au cours de la surveillance et rapporter les résultats périodiquement.