



## Dans ce numéro...

Introduction .....	1
La Loi sur les services en français (LSF) .....	1
Processus intégré du développement d'une culture organisationnelle bilingue .....	2
Conclusion et quelques facteurs clés du succès .....	7
Références et ressources .....	8

This document is also available in English (*Creating a Bilingual Organizational Culture*).

## Comment développer une culture organisationnelle bilingue

PAR GISÈLE HAUSER, CONSULTANTE BILINGUE EN PROMOTION DE LA SANTÉ

### Introduction

Cette ressource est basée sur la ressource de Réseau CS, [Collaborer avec les francophones en Ontario : de la compréhension du contexte à l'application des pratiques prometteuses, 2011](#). Que votre organisme ait déjà commencé à offrir des services en français, ou que vous soyez dans l'initiation de ces démarches, la mise en place et la prestation des services en français impliquent nécessairement une transformation de votre culture organisationnelle.

Alors, que faut-il faire pour créer une culture bilingue accueillante pour vos clients, vos employés et vos partenaires?

### La Loi sur les services en français (LSF)

Même si votre organisme ne songe probablement pas encore à être désigné en vertu de la LSF, les critères suivants (défini par l'[Office des affaires francophones](#) comme conditions pour la désignation d'un organisme en vertu de la LSF) constituent d'excellentes balises dans votre projet de collaboration avec la communauté francophone à la prestation des services en français.



La LSF garantit au public le droit de recevoir des services en français de la part des ministères et organismes du gouvernement de l'Ontario situés dans 25 régions désignées. Il est important de savoir si la région que vous desservez est désignée, ou si elle est dans le processus de le devenir. Vous trouverez plus d'informations en ce qui concerne aspect législatif dans la ressource [En bref : Collaborer avec les francophones en Ontario – Partie 2 Législation et appuis institutionnels](#).

## Processus intégré du développement d'une culture organisationnelle bilingue



### 1. Analyse de situation

Avant d'approcher les francophones, assurez-vous de comprendre le contexte et l'environnement dans lesquels le service sera offert :

- *Il faudra comprendre la diversité de la communauté francophone (leurs différences d'origines et culturelles), la distribution géographique, l'histoire et leur cheminement, leurs attentes, leur réalité en milieu minoritaire, l'assimilation linguistique, la réalité actuelle sur les limites dans les services offerts dans leur langue.*
- *La situation de minorité linguistique de la communauté francophone de l'Ontario influence son expérience de vie ainsi que ses comportements linguistiques. L'expérience démontre que les francophones ne demandent pas toujours les services en français, même si le fournisseur a mis ces services en place.*

Cette étape est très importante non seulement pour l'engagement de la communauté francophone, mais aussi pour s'assurer que vous cerner leurs besoins en fonction de leur vision et leur contexte historique. La diversité et le processus de transformation actuel de la francophonie, sont non seulement influencés par les changements législatifs et les institutions présentes, mais aussi dus à l'intégration de ceux et celles nouvellement arrivés en Ontario. Il existe aussi un plus grand nombre d'écoles de langue française ainsi qu'une hausse dans les inscriptions d'élèves dans les écoles d'immersion de langue anglaise. Cette transformation actuelle nous indique que cette évolution continuera de changer. Comme toute culture, elle est dynamique.

On parle souvent de services offerts en français, par contre il faudrait aussi comprendre le contexte et l'importance de la culture. « La culture c'est l'approche. C'est comment les francophones sont uniques dans la façon de connecter entre eux. »; « La culture, pour moi, c'est quelque chose que nous avons en commun et on se comprend dans notre



jargon et la façon de faire, tandis que la langue française est simplement un mode de communication ». Citations de participants au webinaire « [Comment développer une culture organisationnelle bilingue?](#) »

## 2. Engagement de la communauté francophone

Si vous voulez offrir aux francophones de votre région des services et des programmes qui répondent vraiment à leurs besoins, qui reflètent leurs valeurs, leurs cultures et leur vécu, si vous voulez que la communauté francophone vous connaisse, vous perçoive comme partenaire et fasse appel à vos services, il faut créer des liens avec cette communauté – dans toute sa diversité – et avec les organismes qui la desservent.

L'engagement communautaire va servir de base à l'élaboration de politiques à l'échelon local, à l'amélioration du ciblage et de l'efficacité des services. Il facilite aussi l'évaluation du rendement des organismes et partenariats ainsi que favoriser un sentiment d'appartenance à la communauté. Cet aspect du processus de développement est fondamental. Travaillons ensemble :

- Nous avons besoin de collaborer avec les fournisseurs de services anglophones afin de les guider, de faire connaître notre histoire, notre parcours et nos enjeux.
- Nous sommes leur partenaire et favoriser la collaboration pour une meilleure compréhension de notre héritage est un aspect clé. Ceci afin que nos clients soient servis avec la qualité, et afin d'obtenir une approche intégrée.

Vous trouverez une ressource qui explique pas à pas le processus d'engagement communautaire inclusif, afin de développer des relations de collaboration, de participation afin que chaque membre se sente intégré de façon équitable : [Créer des liens communautaires](#), *Nexus Santé* (2011).

## Témoignage d'un organisme qui a développé avec succès une culture organisationnelle bilingue : Centre de santé communautaire CHIGAMIK

Le Centre de santé communautaire CHIGAMIK est un organisme sans but lucratif administré par la collectivité qui œuvre à maintenir les gens en santé. L'organisme fournit des soins de santé primaires, des programmes de promotion de la santé et des services de développement communautaire par le biais d'une équipe de fournisseurs de santé interprofessionnels d'un bout à l'autre de Simcoe Nord Muskoka.

### Les raisons pour créer une culture organisationnelle bilingue

L'organisme est issu d'une population francophone qui s'est jointe à la population autochtone pour demander des services de santé. Finalement un partenariat avec les anglophones a permis la possibilité d'accéder à des ressources pour mettre sur pied le Centre de santé communautaire CHIGAMIK.

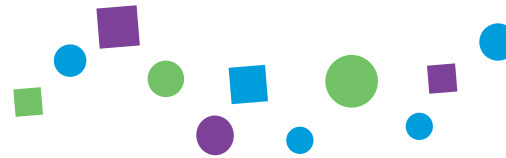
« Il est très intéressant de voir la dynamique des francophones et autochtones lorsqu'ils communiquent entre eux en anglais qui est pour chacun d'eux leur langue seconde. Cette dynamique favorise l'esprit d'équipe et encourage le respect de la diversité et des différentes cultures. »

### Un des défis vécus

« Le plus important défi a été de créer un climat de confiance auprès de la communauté francophone, ceci après des décennies de promesses non tenues. » Pour ce faire, l'organisme a ouvert un bureau qui offre de services en plein cœur de la communauté francophone assurant des services chaque semaine.

### Les principales raisons de réussite

« Le conseil d'administration a fait plusieurs séances de réflexions (les anglophones, les francophones et les autochtones) pour analyser et évaluer comment ils allaient travailler ensemble après tant de décennies sans bonnes relations. Ils ont créé une



atmosphère d'ouverture et d'acceptation de la diversité ce qui a produit un environnement plus riche.

La marginalisation historique de la communauté francophone a donné au personnel une plus grande ouverture et une volonté d'aborder et de considérer les aspects liés à la diversité. »

### **Comment se sent le personnel dont le français n'est pas la langue maternelle**

« J'ai beaucoup de fierté, et je parle à mon personnel en français tous les jours pour démontrer que notre organisme est bilingue. »

*(Témoignage recueilli lors du webinaire : « [Comment développer une culture organisationnelle bilingue?](#) »)*

## 3. Analyse de besoins

Votre engagement envers la communauté francophone vous permettra de cibler votre public, de mieux connaître **les besoins propres aux communautés francophones**. Cela permettra aux planificateurs d'adapter les services, en plus d'utiliser les données pertinentes existantes. Cette pratique fait ressortir l'importance de la réalisation de recherches ciblées parmi les francophones.

Vous pouvez entreprendre des consultations auprès des populations de votre région, ou vous référer à des recherches telles que vous pouvez en trouver sur [le site de l'Office des affaires francophones](#). Aussi, souvent les organismes francophones ont développé des recherches et fourni des données qui vous permettront d'avoir une vision partagée et commune.

## 4. Processus de planification

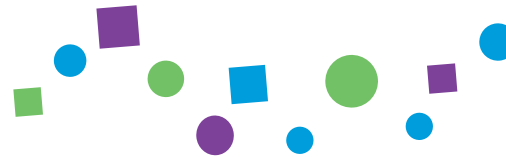
Lorsque vous initiez votre planification, il serait recommandable :

- **d'inclure les francophones dans les processus de planification** et de consultation; il s'agit de la première étape pour tenir compte des besoins de la communauté francophone dans le processus décisionnel. Vous trouverez un outil facilement adaptable à votre contexte [ici](#).
- **de créer une structure** différente et de nouvelles manières de travailler et de concevoir les services en français.

Considérez de façon réaliste vos ressources humaines et les différentes étapes que vous allez parcourir pour atteindre vos objectifs. Il est souvent recommandé de mettre en place un comité des services en français, qui vous permettra de créer des outils d'évaluation du processus ainsi que de faciliter l'inclusion et le sentiment d'appartenance à tous les niveaux organisationnels.

Il y a des questions qui peuvent vous aiguiller :

- Avez-vous besoin d'offrir vous-même tous les services ou pouvez-vous établir des ententes avec des organismes francophones afin de sous-traiter ces services? voire même de partager des ressources humaines avec d'autres organismes.
- Serait-il bon d'engager un consultant externe afin de favoriser le remue-ménage et démystifier des craintes ou obstacles ressentis parmi vos partenaires et ressources humaines?
- Il y a-t-il d'autres organismes ayant parcouru ce développement qui pourraient vous parrainer dans vos démarches?
- Quels sont les organismes existants dont leur mandat correspond à vos besoins et à qui vous pourriez faire appel? (Exemple : entités de planification des services de santé en français de votre région, Nexus Santé, les coordonnateurs de services en français souvent présents dans chaque ministère).



Le site Web de [Patrimoine Canadien](#) vous fournit plus de détails ainsi qu'une trousse supplémentaire sur demande.

## 5. Bâtir et maintenir sa capacité bilingue

Le soutien et le maintien des employés sont des facteurs importants. Les ressources humaines bilingues qualifiées sont d'une valeur cruciale pour nos possibilités d'offrir des services en français. En commençant par le processus de recrutement jusqu'au sentiment d'appartenance et d'inclusion, une planification de politique de soutien et de participation sont nécessaires pour obtenir une culture organisationnelle favorable dans un milieu minoritaire au sein de l'organisme.

- **Il est recommandé d'inclure du personnel francophone** au tout début des projets ainsi que d'adopter des stratégies de recrutement qui optimisent l'embauche de personnel compétent.
- **Communiquez vos annonces** dans les journaux, médias et réseaux de distribution francophones.
- **Offrez à vos employés des opportunités de formation en français** ainsi qu'un espace de conversation informelle entre le personnel francophone et francophiles pour favoriser l'intégration et l'inclusion.

Il se peut que vos employés aient reçu leur formation dans la langue majoritaire de l'Ontario et qu'ils ne se soient pas servis du français pendant longtemps. Vous pouvez toujours les encourager à participer dans des activités de la communauté francophone ainsi que de faire du réseautage en français dans la région, spécifique à leur domaine de pratique.

### Témoignage d'un organisme qui a développé avec succès une culture organisationnelle bilingue : Services à la famille catholiques de Durham

Dans la région de Durham, Services à la famille catholiques de Durham offre des services de counseling individuel, de couple, de famille et en groupe aux adultes, aux adolescents et aux enfants qui font face à des situations difficiles comme les traumatismes, le deuil, la violence familiale et la violence contre les femmes. Sa mission est d'accroître le mieux-être émotionnel et social des personnes et des familles de toutes confessions religieuses en offrant des services de counseling, de prévention et de sensibilisation.

#### Les raisons pour créer une culture organisationnelle bilingue

Vers 2003, le ministère des services sociaux et communautaires a approché le Services à la famille catholiques de Durham pour leur demander d'offrir des services en français. L'organisme a recruté du personnel bilingue, toutefois, dès que la personne quittait, les services en français n'étaient plus disponibles. Par conséquent, la communauté francophone a perdu confiance, bien que restant ouverte aux possibilités de services en français. En 2009, une coordonnatrice a été embauchée et l'organisme a pris une approche différente : offrir non seulement des services en français mais développer également une culture bilingue au sein de l'organisme. Par le biais du développement communautaire, ils ont consulté la communauté francophone pour savoir quels étaient leurs besoins et quelle approche leur convenait mieux afin de regagner leur confiance. Le personnel suit des formations en français pour développer leur vocabulaire et les programmes offerts sont traduits ou adaptés. L'organisme reçoit beaucoup d'appui de la part des agences francophones.

#### Les défis vécus

Au niveau de la communauté, l'organisme avait perdu la confiance des gens, cependant la communauté est restée ouverte aux possibilités de services en français. Cela a pris du temps et beaucoup de patience à la regagner. Afin d'y arriver, l'organisme a fait de la sensibilisation non seulement auprès des professionnels



mais aussi auprès de la communauté sur le fait d'offrir des services en français tout en mettant l'accent sur l'importance de leur langue. L'organisme a énormément parlé avec la communauté francophone. Dans le cas des francophones, l'offre des services se fait majoritairement sur place, mais aussi dans les écoles, et dans les centres communautaires. Les professionnels vont là où il y a du besoin.

Une des stratégies adoptées a été de suivre le processus pour être désigné organisme bilingue. Ceci rassure la communauté car même si certains employés quittent, les services en français vont continuer.

Un autre défi a été de trouver des services plus spécialisés pour faire des aiguillages.

### Les principales raisons de réussite

L'engagement communautaire et le partenariat demeurent des priorités. Les services catholiques à la famille de Durham a établi des liens de collaboration avec différents secteurs connexes comme la police, les services de counseling et d'aide aux victimes d'agression sexuelle, les écoles et les garderies de langue française, le RLISS et des organismes communautaires comme l'ACFO. De plus, l'organisme participe à différents groupes de travail comme l'équipe de l'Entité de planification pour les services de santé en français #4.

### Les avantages de devenir un organisme bilingue

« Pour nous, le fait qu'on peut offrir nos services dans les deux langues, nous rend fiers car on est capable de rejoindre plus de clients qui ont besoin de nos services. Ça nous a donné aussi la possibilité d'avoir accès à d'autres ressources financières pour offrir plus de services. »

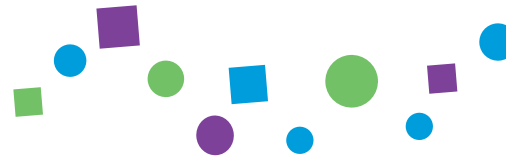
« Les agences francophones partagent leurs ressources. De plus, les ressources en français qui sauraient être utiles aux clients et programmes anglophones sont traduites vers l'anglais. »

(Témoignage recueilli lors du webinaire : « [Comment développer une culture organisationnelle bilingue?](#) » )

## 6. Communiquer dans les deux langues et adapter votre message

La façon dont vous communiquez avec vos employés, vos partenaires, et vos clients est un élément important de crédibilité et contribue à établir votre réputation et acquérir la confiance.

- **Confiez les travaux de traduction à de véritables traducteurs.** Il existe différents organismes privés et aussi à but non lucratif qui fournissent des traductions et de l'interprétation. [L'Association de traducteurs de l'Ontario](#), peut vous orienter vers ces services.
  - Il a été longuement soulevé les coûts associés aux traductions. Ceci étant dit, lorsque vous présentez des demandes de financement, vous devez inclure tous les coûts reliés à l'exécution de votre projet en anglais et en français.
  - Le programme [d'Appui à l'interprétation et à la traduction du ministère du Patrimoine canadien](#) a pour but d'aider les organismes qui encouragent la participation des Canadiens et Canadiennes à des activités publiques dans les deux langues officielles ainsi que d'augmenter le nombre de documents disponibles dans les deux langues officielles.
- **Il est préférable de faire une adaptation d'un message au lieu d'une simple traduction afin de mieux transmettre le message à votre clientèle.** Trouvez des exemples de la communauté francophone si vous citez des organismes, événements, ou autre. Si vous avez une communication développée en anglais qui va être adaptée au français, trouvez des exemples dans lesquels la communauté francophone va se voir reflétée. Par exemple si vous développez une campagne de sensibilisation sur un certain sujet, choisissez des noms d'organismes francophones, des récits qui leur appartiennent. Nexus Santé produit à chaque mois un bulletin électronique « [le Bloc-Notes](#) » qui est basé en majorité sur des ressources, des événements et des recherches développées par la communauté francophone.



- **Développez des politiques permettant de communiquer dans les deux langues en même temps.** Il est important d'établir des processus pour inclure le développement d'une activité en français depuis le début. Ceci inclut le budget et les intervenants nécessaires afin que la communauté de ces deux langues soit servie équitablement. Lors du développement d'un événement par exemple, il serait bon de voir quels sont les besoins de la communauté francophone que vous voulez servir au moment même de développer le sujet de l'évènement.

## 7. Intégrer les francophones à la gouvernance

Assurez leur présence dans le processus décisionnel et au niveau du conseil d'administration.

Les francophones qui font partie du conseil d'administration devraient bien refléter la composition de la communauté francophone desservie en plus d'apporter à la table des compétences qui servent à faire avancer le travail de l'organisme. Ceci permet :

- **d'inclure les services en français dans le cadre de responsabilité** et d'imputabilité auprès de son bailleur de fonds, de clients et de l'ensemble de la collectivité;
- **de développer un comité consultatif au sein de l'organisme**, incluant des ressources externes : membres de la communauté francophone (partenaires);
- **d'établir des politiques et procédures qui appuient les services en français** (dotation et recrutement, formation linguistique et évaluation des compétences linguistiques, formation et perfectionnement professionnel et évaluation du rendement);
- **d'adopter une politique de plainte.** Ceci fait preuve de l'engagement et de la détermination de fournir des services en français. En même temps, ceci vous permet d'évaluer les lacunes

dans votre offre de services afin de l'améliorer. Le commissaire aux services en français est chargé de mener des enquêtes indépendantes en vertu de la LSF – soit par suite de plaintes, soit de sa propre initiative – et de préparer des rapports sur les enquêtes qu'il a menées ainsi que de surveiller les progrès accomplis par les organismes gouvernementaux en ce qui concerne la prestation des services en français.

### Autres aspects à considérer :

- Maintenir une culture organisationnelle propice à **l'offre active** de services en français. Ce concept, souvent mentionné dans la communauté, consiste à ne pas attendre à ce que le client demande les services en français. Bien au contraire, il faut le rendre explicite dans votre façon de communiquer vos services. C'est un acte de communication, soit une invitation verbale, graphique, écrite, à communiquer dans la langue officielle de son choix.
- Faites de votre organisme un **partenaire potentiel** viable dans les projets communautaires francophones.
- Promouvoir des relations de collaborations et **d'inclusion**, basées sur la **confiance**.

*Exemple d'offre active : Lors des Jeux olympiques spéciaux, à London, Ontario, il y a quelques années, toutes les formes de communication, qu'elles soient visuelles ou verbales, étaient dans les deux langues. Qu'il s'agisse des enseignes (où s'asseoir, où trouver les services, comment se rendre quelque part), de l'ordre du jour, ou des discours, tout était dans les deux langues. Le message était vraiment clair : nous pouvions être servis dans la langue officielle de notre choix.*



## Conclusion et quelques facteurs clés du succès

Les valeurs qu'un organisme doit promouvoir afin d'être appréciée et de servir efficacement les communautés francophones sont :

- la valorisation de la langue,
- le respect des cultures et de la diversité,
- le respect des droits aux services en français,
- l'engagement communautaire,
- les services de qualité,
- la responsabilité,
- avoir une présence visible,
- bâtir la confiance.

## Ressources et références

En bref : Collaborer avec les francophones en Ontario – Partie 1 Comprendre le contexte, Réseau CS (2012).

En bref : Collaborer avec les francophones en Ontario – Partie 2 Législation et appuis institutionnels, Réseau CS (2012).

Collaborer avec les francophones en Ontario : de la compréhension du contexte à l'application des pratiques prometteuses, Réseau CS (2011).

En bref : Engagement communautaire, Réseau CS (2011).

L'historique des services en français en Ontario, Office des affaires francophones (2010).

En bref : Engagement communautaire, Réseau CS (2011).

L'historique des services en français en Ontario, Office des affaires francophones (2010).

En bref : Comment les organisations anglophones peuvent engager les francophones?, Réseau CS (2012).



Réseau CS appuie les groupes communautaires, les organismes locaux et régionaux de même que les partenariats communautaires à travers l'Ontario pour créer des communautés dynamiques et en santé. Nous offrons des services de consultation et des activités d'apprentissage et de réseautage en anglais et en français. Nos services sont subventionnés par le gouvernement de l'Ontario et, dans la mesure du possible, offerts gratuitement à la clientèle.

Ce projet a reçu l'appui financier du Gouvernement de l'Ontario. Les opinions exprimées dans la présente publication sont uniquement celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les politiques officielles du Gouvernement.

Pour obtenir plus d'informations ou faire une demande de services à Réseau CS, visitez notre site Web [www.ReseauCS.ca](http://www.ReseauCS.ca) ou communiquez avec nous soit par téléphone au 1 855 847-1575 ou par courriel à [info@reseaucs.ca](mailto:info@reseaucs.ca).