
POLITIQUE SUR LES LANGUES OFFICIELLES



COMMUNAUTÉS EN SANTÉ

Une approche pour agir sur les déterminants de la santé au Canada

REMERCIEMENTS

Les auteurs reconnaissent les contributions de tous les membres de l'équipe de projet :

Directrice de Projet	Béatrice Nday wa Mbayo
BC Healthy Communities	Jodi Mucha
Coalition des Communautés en santé de l'Ontario	Lorna McCue Lisa Tolentino
Réseau québécois de Villes et Villages en santé	Julie Lévesque Vincent Martineau Nathalie Sasseville
Mouvement Acadien des Communautés en Santé du Nouveau-Brunswick	Barbara Losier Shelley Robichaud



Une initiative du :



Photos courtoisie de :

- Coalition des Communautés en santé de l'Ontario
- Réseau québécois de Villes et Villages en santé
- City of Cambridge
- Ministère de l'infrastructure de l'Ontario : Place à la croissance
- Paul Young - public space workshop
- Mouvement Acadien des Communautés en Santé du Nouveau-Brunswick

Ce projet est financé par Santé Canada à travers le Partenariat canadien contre le cancer. C'est l'un des sept projets impliqués dans l'initiative : Connaissances et actions liées pour une meilleure prévention.

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles du projet Communautés en Santé : une approche pour agir sur les déterminants de la santé au Canada et ne représentent pas nécessairement les opinions du bailleur de fonds du projet.

This publication is available in English.

COLLABORATEURS

2012

Document préparé par Irène Savoie, consultante.

Présenté au Mouvement Acadien des Communautés en Santé du Nouveau-Brunswick pour le projet Communautés en santé – Une approche pour agir sur les déterminants de la santé au Canada.

**MOUVEMENT ACADIEN
DES COMMUNAUTÉS EN SANTÉ
DU NOUVEAU-BRUNSWICK**



BC Healthy Communities
People. Place. Potential.



OHCC • CCSO

Ontario Healthy Communities Coalition
Coalition des communautés en santé de l'Ontario



RÉSEAU QUÉBÉCOIS DE
VILLES ET VILLAGES
EN SANTÉ

TABLE DES MATIÈRES

1.	Mise en contexte	6
2.	Énoncé de principes	10
3.	Plan d'action	11
3.1	Phase de planification	
3.1.1	Sensibilisation et engagement envers l'initiative	11
3.1.2	Évaluation de la situation actuelle	12
3.1.3	Adoption d'une résolution de politique linguistique	13
3.1.4	Élaboration de mesures et de directives	13
3.1.5	Attribution des responsabilités	13
3.2	Phase de mise en œuvre	14
3.3	Phase de suivi	14
4.	En conclusion	15
	Annexe A	17
	Annexe B	19
	Annexe B-1	23
	Annexe C	26
	Annexe D	27
	Annexe E	28
	Annexe F	29
	Annexe G	30
	Références	31

MISE EN CONTEXTE

Le projet de recherche et d'intervention *Communautés en santé - Une approche pour agir sur les déterminants de la santé au Canada* regroupe quatre réseaux « Communautés, Villes et Villages en santé » des provinces de la Colombie-Britannique, du Nouveau-Brunswick, de l'Ontario et du Québec. Dans le cadre du fonctionnement de ce projet et de l'émergence d'un Réseau canadien de Communautés en santé, les 4 réseaux partenaires ont pris l'initiative de développer et d'implanter une politique portant sur la dualité linguistique, c'est-à-dire l'égalité du statut du français et de l'anglais, impliquant la participation et le traitement équitable des francophones et des anglophones. « Une Communauté en santé appuie la diversité et favorise l'inclusion équitable pour tous, dans toutes ses dimensions sociales, économiques, politiques et culturelles. »¹

Le développement et la mise en œuvre de la présente politique linguistique sur les langues officielles au sein de ce projet est basée sur une approche inclusive consistant à diminuer les barrières linguistiques qui limitent la pleine participation de tous ses partenaires. « L'inclusion sociale signifie que l'occasion de participer doit être donnée à tout le monde dans le respect des limites et des capacités de chaque personne. »²

On a souvent imputé aux francophones le fardeau du bilinguisme et les dépenses en découlant; ce qui est un mythe. La réalité est que ces deux facteurs sont directement imputables aux unilingues. Par la mise en œuvre d'une politique linguistique favorisant le respect des langues officielles, les responsables du projet cherchent à utiliser le plein potentiel de tous les partenaires dans l'organisation et à faire en sorte que les langues officielles soient perçues comme une partie intégrante et positive d'un milieu de travail basé sur les valeurs fondamentales de respect et d'inclusion.

En se basant sur les résultats d'une large étude menée par le Commissariat aux langues officielles auprès des employés de la fonction publique sur la cohabitation respectueuse des deux langues officielles au travail³, plusieurs éléments essentiels devraient être considérés dans une organisation inclusive et respectueuse des droits linguistiques, notamment :



¹ Coalition des Communautés en santé de l'Ontario. 2004. *Bâtir des organisations communautaires inclusives : Boîte à outils*.

² Mouvement Acadien des Communautés en Santé. 2006. *Une politique pour l'inclusion sociale ... Pourquoi pas? Guide pratique*.

³ Commissariat aux langues officielles. 2005. *D'une vision à la réalité. Favoriser une cohabitation respectueuse des deux langues officielles au travail*.

- **avoir la possibilité de s'exprimer dans la langue officielle de son choix** – pour atteindre cette égalité, chaque individu devrait se sentir à l'aise d'utiliser, à son choix, l'une ou l'autre langue officielle du pays. Les résultats de cette étude démontrent que les réunions sont souvent les occasions où le statut inégal des deux langues officielles est le plus évident et représentent un défi de taille dans les milieux de travail bilingues;
- **avoir le droit de faire des erreurs lors de l'apprentissage d'une langue seconde, sans être jugé** – l'apprentissage d'une langue seconde n'est pas chose aisée et exige efforts et patience des deux groupes linguistiques. Il est important de savoir que l'autre groupe linguistique accepte que des erreurs soient produites, sans mal juger, et sans recourir immédiatement à la langue première à la moindre hésitation;



- **travailler au sein d'une organisation où sa langue est valorisée** – une organisation qui valorise les deux langues officielles fournit à ses membres les outils de travail d'usage courant et généralisé, et les services internes dans les deux langues officielles simultanément. Elle s'assure de la qualité de la documentation dans les deux langues officielles. Elle met en place les mesures nécessaires pour permettre à ses membres de se sentir à l'aise de communiquer dans la langue officielle de son choix, au cours des réunions ou en effectuant son travail quotidien.

- **être en mesure de comprendre et d'être compris** – à première vue, il s'agit de l'évidence même mais ceci constitue pourtant une des principales difficultés. D'un côté, les individus veulent se sentir à l'aise de parler dans leur première langue officielle. De l'autre côté, les gens unilingues n'arrivent pas à saisir l'ensemble des discussions au cours des réunions bilingues lorsque les participants alternent d'une langue à l'autre ou lors d'échanges en groupe;

Il va sans dire que la mise en place d'une politique linguistique sur les langues officielles en milieu de travail implique incontestablement un changement de culture organisationnelle. Elle représente un défi stimulant requérant une volonté, un engagement, du temps, de l'énergie, des ressources humaines et financières, du respect et de la persévérance de la part de tous les membres de l'organisation. Les défis autour de l'inclusion culturelle et

linguistique sont multiples et peuvent se poser autant au niveau de la traduction, de la tenue de réunions, des sites Internet, des services administratifs, pour ne nommer que ceux-là. Plusieurs obstacles entravent l'emploi des deux langues officielles au travail. Parmi les barrières les plus fréquemment citées dans la recherche-action menée par le Commissariat aux langues officielles sur l'utilisation des deux langues officielles dans la fonction publique⁴, on compte notamment :

- la non-disponibilité des instruments de travail dans la langue officielle de choix de l'individu : manuels de directives, notes de service, documents de travail, guides de formation, messages téléphoniques, etc.;
- la méconnaissance, chez les individus, des droits et obligations en matière linguistique;
- le déroulement des séances d'information dans une langue seulement;
- le déroulement des réunions dans une langue seulement;
- l'unilinguisme des membres de la haute gestion;
- la difficulté de rédiger les documents (exemple : compte rendu de réunion) dans une autre langue que sa première langue officielle;
- la difficulté pour un grand nombre d'individus qui suivent une formation linguistique de mettre en pratique leurs

compétences nouvellement acquises (manque de confiance, manque d'occasions, etc.).

Aux barrières identifiées ci-dessus, nous ajoutons également, la distribution non simultanée des documents dans les deux langues officielles. De même, les contraintes de temps et les échéanciers serrés, ainsi que l'insuffisance de ressources consacrées à la traduction ou à l'interprétation simultanée sont également des défis sous-jacents à la création d'un milieu de travail respectueux des droits linguistiques. Il est reconnu qu'au Canada, à l'exception du Québec, l'anglais prédomine dans la culture organisationnelle; l'usage de cette langue étant nettement supérieur à celui du français. Il semble aussi exister une convention non écrite voulant que la langue adoptée au cours d'une communication soit la langue avec laquelle tous les interlocuteurs sont familiers.

Créer un milieu organisationnel où les langues officielles sont valorisées exige un engagement et une volonté d'agir de tous les partenaires de l'organisation. Il s'agit de mettre en place et de communiquer une vision ainsi que des priorités qui suscitent l'engagement envers la dualité linguistique en milieu de travail de la part de l'ensemble des partenaires. Il va sans dire que la haute gestion joue un rôle primordial en ce qui a trait à l'importance que revêt la dualité linguistique, qui bien souvent, donne le ton : « Pour qu'un milieu de travail soit

⁴ Centre canadien de gestion. 2003. *Le français à suivre? : Redonner un dynamisme aux langues officielles en milieu de travail.*

réellement propice à l'usage effectif des deux langues officielles, la haute gestion doit en faire une priorité et élaborer des indicateurs facilement mesurables, axés sur des résultats concrets. »⁵

Tel qu'il est mentionné dans les recommandations de la toute récente étude produite par le Commissariat aux langues officielles⁶, dans le but de faciliter la création d'un environnement de travail bilingue, où l'ouverture aux deux langues officielles est présente et valorisée, la dualité linguistique doit être véhiculée à travers les comportements. La mise en valeur de la dualité linguistique en milieu de travail nécessite davantage que la prise en compte des différences linguistiques : elle implique le respect de la personne dans son entièreté, sur les plans culturel, identitaire et linguistique.

Après tout, il s'agit d'établir un climat d'ouverture aux autres pour que chacun et chacune y trouve leur compte.

Le modèle développé, un modèle gagnant basé sur les valeurs fondamentales de respect et d'inclusion, permettra sans contredit d'accroître la capacité et l'expertise de l'organisation, et d'assurer le traitement équitable et la pleine participation de tous ses intervenants. De plus, nous croyons que ce modèle aura certainement des retombées significatives et une portée intéressante, autant au niveau des réseaux « Communautés, Villes et Villages en santé » qu'au niveau des autres secteurs communautaires, et ce, partout au pays. Et finalement, afin que ce modèle de politique linguistique sur les langues officielles puisse être utilisé par d'autres organisations, il sera important d'en assurer la promotion et la transférabilité.



⁵ Commissariat aux langues officielles. 2005. *D'une vision à la réalité. Favoriser une cohabitation respectueuse des deux langues officielles au travail.*

⁶ Commissariat aux langues officielles. 2011. *Au-delà des réunions : Comportements en leadership des gestionnaires.*

ÉNONCÉ DE PRINCIPES

Dans le cadre du projet *Communautés en santé - Une approche pour agir sur les déterminants de la santé au Canada* et du Réseau canadien des Communautés en santé en émergence, le regroupement des quatre réseaux Communautés, Villes et Villages en santé des provinces de la Colombie-Britannique, du Nouveau-Brunswick, de l'Ontario et du Québec, préconise une approche inclusive dans l'atteinte de ses objectifs. Par conséquent, regroupant des réseaux anglophones et francophones, ce regroupement reconnaît qu'il y a deux langues officielles au Canada : l'anglais et le français.

Langues de travail. Les quatre réseaux Communautés, Villes et Villages en santé faisant partie du projet *Communautés en santé - Une approche pour agir sur les déterminants de la santé au Canada* composent un réseau officiellement bilingue favorisant la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais.

Égalité. L'anglais et le français ont, sur le plan de leur utilisation, un statut égal au sein du réseau : les documents officiels et les communications avec ses membres se font dans les deux langues, les membres peuvent s'exprimer dans la langue de leur choix et le bureau de coordination a la capacité de servir ses membres en français et en anglais.

Équité. Les écrits produits dans le cadre du projet sont publiés ou communiqués dans les deux langues, nonobstant leurs destinataires ou leurs utilisateurs. Ils sont

aussi mis à la disposition dans les deux langues au même moment. La traduction de l'une ou l'autre langue reflète la reconnaissance par le regroupement des réseaux du principe d'équité entre les deux langues et de leur importance en termes de communication.

Qualité. La qualité et la présentation des traductions font foi de l'engagement du regroupement envers ses partenaires et de l'image projetée.



Efficience. La présence et la mise en œuvre optimales des mesures prises pour favoriser un milieu de travail respectueux des deux langues officielles sont efficaces, conviviales et appropriées, tout en s'assurant qu'aucun individu ne soit lésé par ces nouvelles mesures. C'est donc un rapport général coût-efficacité à connotation positive lié à la réussite de la politique linguistique.

Le changement organisationnel axé sur l'inclusion consiste à adopter une approche planifiée à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques et de pratiques adaptées aux besoins de l'organisation.⁷ Le plan d'action a pour but d'établir un modèle d'organisation efficace et cohérent permettant la mise en œuvre d'activités ciblées favorisant un changement de culture organisationnelle, une meilleure gestion des langues officielles, de nouvelles méthodes de prestation de services et l'apprentissage linguistique en milieu de travail.

Note. Pour mettre en place cette politique linguistique, nous avons utilisé comme modèle le plan d'action préconisé par Patrimoine canadien *Vers une organisation bilingue*⁸. Ce plan, qui a été adapté selon les besoins du projet, comprend trois phases : la phase de planification, la phase de mise en œuvre et la phase de suivi.

3.1 PHASE DE PLANIFICATION

But :

Sensibiliser les partenaires à l'implantation progressive du bilinguisme, les engager dans la démarche, et déterminer les ressources en place et nécessaires pour atteindre les objectifs.

Activités :

La phase de planification consiste d'une part, à sensibiliser et à engager les partenaires à l'implantation progressive du bilinguisme et d'autre part, à déterminer les ressources en place et nécessaires pour atteindre les objectifs. Elle comprend cinq actions, soit :

- la sensibilisation et l'engagement envers l'initiative;
- l'évaluation de la situation actuelle;
- l'adoption d'une résolution de politique linguistique;
- l'élaboration de mesures et de directives;
- l'attribution des responsabilités.

3.1.1 SENSIBILISATION ET ENGAGEMENT ENVERS L'INITIATIVE

La réussite d'un processus de changement organisationnel est tributaire d'un engagement solide par nombre des membres de l'organisation, et plus particulièrement de la part des dirigeants et des décideurs.

Lors d'une réunion des partenaires du projet, le point de la dualité linguistique a été mis à l'ordre du jour. Cette discussion a permis de créer un espace d'échange entre les partenaires du projet, mettant en

⁷ Coalition des Communautés en santé de l'Ontario. 2004. *Bâtir des organisations communautaires inclusives : Boîte à outils*.

⁸ Patrimoine canadien. 2006. *Vers une organisation bilingue*.

lumière l'importance du respect mutuel et des valeurs entourant la langue de travail, et de faire valoir les droits et obligations des partenaires en matière de langue de travail. Suite à cette discussion, les partenaires ont décidé, d'un commun accord, de développer et de mettre en œuvre une politique linguistique sur les langues officielles. La responsabilité d'élaborer cette initiative a été confiée au Mouvement Acadien des Communautés en Santé du Nouveau-Brunswick (MACS-NB).

La démarche entamée par l'élaboration d'une politique linguistique démontre une sensibilisation et une volonté des partenaires du projet de mettre en place une nouvelle culture organisationnelle bilingue.

3.1.2 ÉVALUATION DE LA SITUATION ACTUELLE

Une consultation menée auprès des partenaires des quatre réseaux a permis d'évaluer la situation actuelle en identifiant les défis à relever pour favoriser une cohabitation respectueuse des langues officielles au sein du projet.

Dans la mise en œuvre d'une politique linguistique sur les langues officielles, les partenaires du projet souhaitent :

- que les personnes puissent s'exprimer en tout temps dans la langue de leur choix, leur permettant ainsi d'assurer leur pleine participation au sein de l'organisation;

- que les deux langues officielles soient traitées sur un même pied d'égalité « la traduction n'est pas l'unique solution »;
- que les réunions puissent se dérouler dans les deux langues officielles;
- que la prise de note lors des réunions se fasse dans la langue officielle de son choix;



- que les procès-verbaux et les autres documents, lors des réunions, soient remis dans les deux langues officielles;
- que lors de l'utilisation de la traduction orale, l'interprétation reflète exactement les propos tenus;
- d'avoir recours aux services de traducteurs professionnels, réguliers et familiers avec le vocabulaire utilisé par les Communautés, Villes et Villages en santé (un interprète pour la traduction du français à l'anglais et un autre, pour la traduction de l'anglais au français);

- que le matériel produit par les réseaux partenaires du projet soit bilingue et distribué en même temps;
- qu'un budget soit réservé pour les frais de traduction dans le fonctionnement de l'organisation;
- que certains postes soient désignés comme étant bilingues (critères de bilinguisme);
- qu'il y ait une politique linguistique au niveau de l'envoi des courriels;
- que des outils ou des règles de conduites soient proposés pour faciliter et favoriser l'utilisation égale des deux langues officielles;
- que l'on identifie des opportunités de formation en langue seconde;
- que le projet fasse la promotion des deux langues officielles;
- que les partenaires de l'organisation soient patients, tolérants et persévérants dans ce changement de culture organisationnelle;
- que tous les efforts entrepris lors de l'utilisation de la langue seconde soient acceptés et valorisés.

3.1.3 ADOPTION D'UNE RÉOLUTION DE POLITIQUE LINGUISTIQUE

Les partenaires du projet identifient la mise en œuvre d'une politique linguistique favorisant le respect des langues officielles

comme une priorité et s'engagent à instaurer les mesures nécessaires pour atteindre ce but tout en s'assurant qu'aucun individu ne sera lésé par ces nouvelles mesures (*réf. Annexe A*).

3.1.4 ÉLABORATION DE MESURES ET DE DIRECTIVES

Dans l'application d'une politique linguistique, la bonne volonté ne suffit pas. Elle est certes nécessaire, mais elle doit être appuyée par des mesures et des directives appropriées. Tout en reconnaissant que la mise en œuvre d'une organisation inclusive basée sur le respect des deux langues officielles représente des efforts, de la patience et de la persévérance, les responsables du projet s'engagent à continuer à parfaire cette politique et à la réviser à chaque année (*réf. Annexe B*).

3.1.5 ATTRIBUTION DES RESPONSABILITÉS

Il a été déterminé que tous les partenaires de l'organisation sont imputables de la mise en œuvre de la politique linguistique. Toutefois, il a été identifié que la supervision de l'application de la politique linguistique des langues officielles relèvera du Comité de direction du projet, comité formé des quatre directions générales des réseaux partenaires.

3.2 PHASE DE MISE EN ŒUVRE

But :

Mettre en place les structures, les processus et les activités clés axés sur l'accroissement et l'amélioration des services bilingues au sein du projet.

Activités :

- Identification et mobilisation des ressources humaines et financières nécessaires.
- Mise en œuvre de mesures et directives linguistiques.
- Prestation de services dans les deux langues officielles.
- Création d'une image bilingue (logo, accueil, etc.).
- Production de documents bilingues.
- Prestation de services de traduction.
- Début de la formation linguistique.
- Tenue de réunions dans les deux langues officielles.
- Désignation de postes bilingues.
- Prestation de services d'interprétation.
- Intégration de ces coûts dans le budget de fonctionnement.

Note : La phase de mise en œuvre est certes celle qui donne tout son sens à l'application et au succès de ladite politique linguistique. Veuillez noter que cette phase importante ne sera pas développée dans le présent document et qu'il incombera aux acteurs des réseaux partenaires de l'appliquer et d'en faire une réussite.

3.3 PHASE DE SUIVI

But :

Évaluer les progrès et planifier les prochaines étapes.

Activités :

- Évaluation des résultats.
- Questionnaire sur la satisfaction des partenaires.
- Identification des correctifs.
- Diffusion des réalisations et retombées positives du projet.
- Élaboration d'un plan de suivi.

L'évaluation permet de prendre connaissance des préoccupations soulevées par les partenaires, d'identifier les aspects qui fonctionnent et ceux qui ne fonctionnent pas, et le cas échéant, de prendre les engagements nécessaires pour améliorer la situation. Cette démarche essentielle contribue à l'amélioration continue d'un milieu de travail propice à l'usage des deux langues officielles tout en s'assurant que l'initiative amorcée est sur la bonne voie (*réf. Annexe C et Annexe D*).

La mise en place d'une culture organisationnelle qui respecte les droits linguistiques représente un défi à relever et chacun à un rôle important à jouer pour créer un climat organisationnel où tous se sentiront respectés et valorisés. « Il faut consacrer du temps, de l'argent, de l'énergie, un engagement et de la ténacité pour créer une organisation diversifiée et inclusive. Pour apporter des changements organisationnels, il faut adopter des approches officielles et non officielles aux changements organisationnels et les tenter une à la fois »⁹.



L'étape de mise en œuvre révélera s'il existe un engagement solide au changement organisationnel. Il faudra que tous les partenaires du projet et du

Réseau canadien des Communautés en santé émergeant investissent des efforts concertés, que les membres du Comité de direction assument leur rôle de direction, et que les intervenants fournissent un appui solide afin d'obtenir les résultats souhaités.

Tel que soulevé dans l'étude menée par le Commissariat aux langues officielles¹⁰, l'instauration d'une culture organisationnelle qui respecte véritablement les droits linguistiques repose sur trois axes d'intervention stratégiques : le leadership, la capacité institutionnelle et la capacité personnelle (réf. Annexe E). Le leadership consiste à faire part de la vision à toutes les parties en cause, de sorte qu'elles la comprennent et s'y engagent. Il met en place également un environnement de travail respectueux et motivant qui incitera les gens à surmonter les obstacles qui pourraient subvenir. La capacité institutionnelle est définie comme étant les moyens dont s'est dotée l'organisation pour atteindre les résultats, soit les politiques et les directives, la désignation de postes, les outils de travail, les outils d'évaluation, etc. Tandis que la capacité personnelle est définie par l'usage, les attitudes, les perceptions et les comportements individuels. « L'absence de leadership se

⁹ Coalition des Communautés en santé de l'Ontario. 2004. *Bâtir des organisations communautaires inclusives : Boîte à outils*.

¹⁰ Commissariat aux langues officielles. 2003. *De la parole aux gestes. La langue de travail au sein de la fonction publique*.

EN CONCLUSION

traduit par un bilinguisme institutionnel souvent superficiel. De même, malgré un leadership visible, un manque d'appui organisationnel entraîne nécessairement une baisse de la capacité personnelle qui, à son tour, provoque une chute rapide de l'usage des langues officielles en milieu de travail. Étant donné leur interdépendance, ces trois axes doivent faire l'objet d'efforts constants et simultanés pour donner les résultats escomptés ».

Le présent document propose un modèle de politique linguistique sur les langues officielles comprenant des interventions ciblées afin d'intégrer pleinement la dualité linguistique à la culture organisationnelle et ainsi contribuer à une véritable cohabitation respectueuse du français et de l'anglais en milieu de travail. Les réseaux de Communautés, Villes et Villages en santé ont le potentiel d'agir comme chefs de fil dans la conception et la mise en œuvre d'un modèle qui pourrait être utilisé partout au pays. Afin de maintenir et de promouvoir les valeurs d'inclusion véhiculées par les réseaux de Communautés, Villes et Villages en santé au pays, il appartient au Comité de direction et aux acteurs du Réseau canadien des Communautés en santé en émergence de s'approprier ce modèle et d'en faire une réussite.



MODÈLE D'UN PROTOCOLE D'ENTENTE POUR LA MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE LINGUISTIQUE SUR LES LANGUES OFFICIELLES

Entre : La *Coalition des Communautés en santé de l'Ontario*, réseau coordonnateur et partenaire du projet de recherche « Communautés en santé - Une approche pour agir sur les déterminants de la santé au Canada » et dûment représenté par sa Direction générale, _____ **(nom)** _____ ;

Et : Le *BC Healthy Communities* de la Colombie-Britannique, réseau partenaire du projet de recherche « Communautés en santé - Une approche pour agir sur les déterminants de la santé au Canada » et dûment représenté par sa Direction générale, _____ **(nom)** _____ ;

Et : Le *Mouvement Acadien des Communautés en Santé du Nouveau-Brunswick*, réseau partenaire du projet de recherche « Communautés en santé - Une approche pour agir sur les déterminants de la santé au Canada », responsable de l'élaboration de la politique linguistique sur les langues officielles au sein du projet et dûment représenté par sa Direction générale, _____ **(nom)** _____ ;

Et : Le *Réseau québécois de Villes et Villages en santé*, réseau partenaire du projet de recherche « Communautés en santé - Une approche pour agir sur les déterminants de la santé au Canada » et dûment représenté par sa Coordonation générale, _____ **(nom)** _____ ;

Attendu que dans le cadre du projet Communautés en santé - Une approche pour agir sur les déterminants de la santé au Canada, le regroupement des quatre réseaux partenaires :

- reconnaît qu'il y a deux langues officielles au Canada : l'anglais et le français;
- a comme objectif d'établir et de gérer un réseau canadien des Communautés en santé;
- appuie la diversité et préconise une approche d'inclusion équitable pour tous, dans toutes ses dimensions sociales, économiques, politiques et culturelles.

Il est convenu que le regroupement des quatre réseaux s'engage à unir leurs efforts et à collaborer pour :

- mettre en œuvre une politique portant sur la dualité linguistique, c'est-à-dire l'égalité du statut du français et de l'anglais, impliquant le traitement équitable des francophones et des anglophones;
- faire en sorte que les langues officielles soient perçues comme une partie intégrante et positive d'un milieu de travail basé sur les valeurs fondamentales de respect et d'inclusion linguistique et culturelle;
- mettre en application des pratiques basées sur une approche inclusive consistant à diminuer les barrières linguistiques, où l'ouverture aux deux langues officielles est présente et valorisée, favorisant ainsi l'utilisation du plein potentiel de tous les partenaires dans l'organisation.

En raison de quoi :

Basée sur les valeurs fondamentales de respect et d'inclusion linguistique et culturelle, les quatre membres fondateurs du Réseau canadien de Communautés en santé, soit la *Coalition des Communautés en santé de l'Ontario*, le *BC Healthy Communities* de la Colombie-Britannique, le *Mouvement Acadien des Communautés en Santé du Nouveau-Brunswick* et le *Réseau québécois de Villes et Villages en santé* identifient comme une priorité l'adoption et la mise en œuvre d'une politique linguistique sur les langues officielles, s'engagent à collaborer pour instaurer toute mesure nécessaire pour atteindre ce but tout en s'assurant qu'aucun individu ne soit lésé par ces nouvelles mesures.

Signé à _____ ce _____ jour de _____ 20 ____.

(Nom de la ville et de la province)

Directrice générale
Coalition des Communautés en santé de l'Ontario

Directrice générale
BC Healthy Communities

Directrice générale
Mouvement Acadien des Communautés en Santé du N.-B.

Coordonnatrice générale
Réseau québécois de Villes et Villages en santé

MESURES ET DIRECTIVES

Note. Il est à noter que nous avons utilisé comme modèle les mesures et les directives décrites dans le document de Patrimoine canadien *Vers une organisation bilingue*¹¹. Ces mesures et directives ont été adaptées en fonction des besoins du présent projet.

Attendu que les 4 réseaux partenaires du projet *Communautés en santé - Une approche pour agir sur les déterminants de la santé au Canada* s'engagent à mettre en œuvre une politique linguistique sur les langues officielles, il est convenu d'adopter les mesures et directives qui suivent :

Réunions

- Lors de toute réunion, des efforts et des mesures seront prises pour veiller à ce que les participants se sentent libres d'utiliser la langue officielle de leur choix, l'anglais ou le français (réf. Annexe B-1).
- Les convocations, ordre du jour et procès-verbaux seront remis simultanément dans les deux langues officielles.
- Le mot d'ouverture de chaque réunion devrait reconnaître les groupes linguistiques présents.
- Tous les documents produits pour distribution aux partenaires seront disponibles en anglais et en français, ou s'il en est décidé autrement par ceux-ci, un document pourrait avoir des articles à moitié en français et à moitié en anglais.

Matériel promotionnel du projet

- Les brochures, les dépliants et tout le matériel publicitaire à large distribution devront être disponibles simultanément dans les deux langues officielles.
- Les publications comprendront l'avis suivant, selon le cas « This document is also available in French » ou « *Ce document est également disponible en anglais* ».
- Lorsqu'une publication est produite uniquement dans une langue, on devra examiner la possibilité de fournir un résumé dans l'autre langue.
- Les documents produits par d'autres organisations seront distribués dans la langue qu'ils sont reçus à moins qu'il en soit décidé autrement par les partenaires du projet.

¹¹ Patrimoine canadien. 2006. *Vers une organisation bilingue*.

Événements promotionnels du projet

- Dans le cadre d'une activité ou d'un événement promotionnel du projet, une image bilingue sera projetée (par exemple, la signalisation, les publications et les services disponibles dans les deux langues).
- Les mots d'accueil des événements publics et officiels devront être prononcés en français et en anglais.
- Les événements seront présidés dans les deux langues et les présentateurs seront informés des exigences linguistiques des participants.
- Les conférences de presse tenues dans une des deux langues officielles devront prévoir un ou une porte-parole dans l'autre langue.

Services téléphoniques et réception

- La réception du bureau de coordination sera pourvue par une personne capable de répondre aux appels et de faire l'accueil en français et en anglais.
- Tous les messages vocaux téléphoniques du bureau de coordination du projet seront enregistrés dans les deux langues officielles.

Courriels

- Dans toute correspondance, la préférence linguistique du destinataire sera déterminée et respectée.
- Les réponses au courrier provenant des partenaires devront être écrites dans la langue officielle dans laquelle le courrier a été reçu.

Désignation de postes bilingues

- La prestation de services bilingues requiert la présence de personnes capables de communiquer efficacement dans l'une ou l'autre des langues officielles, ou dans les deux. Leur présence doit faire en sorte que le bureau de coordination peut, dans l'ensemble, traiter avec ses partenaires dans l'une ou l'autre des deux langues officielles sans délai indu.
- La gestion est assurée par un bureau de coordination composé d'une direction générale et d'une coordination du réseau. Au moins une personne de ces deux postes doit maîtriser parfaitement les deux langues officielles, tant à l'oral qu'à l'écrit.

Formation linguistique

- Des mesures incitatives seront accordées aux employés du réseau qui veulent acquérir une compétence dans leur langue seconde.
- Les réseaux partenaires s'engagent à chercher des façons innovatrices d'assurer la formation ou le maintien de l'acquis dans la langue seconde (coaching, cours en ligne, lunchs dans la langue seconde, séances d'information, etc.)
- Les réseaux partenaires s'engagent à identifier et à se procurer des outils de travail (logiciels de correction, de traduction, etc.) qui faciliteront l'usage et le maintien de leur langue seconde).

Traduction

La traduction et l'interprétation sont deux activités différentes : le traducteur est une personne qui traduit un texte écrit d'une langue à une autre, tandis que l'interprète traduit les propos d'un orateur en temps réel.

L'interprétation peut être simultanée (ce qui implique souvent l'utilisation d'équipement électronique) ou consécutive (destinée à une personne ou à un petit groupe; l'interprète parle après l'orateur).

- Des coûts de traduction sont prévus au budget du réseau.
- Lorsque la traduction de documents conjoints est nécessaire, celle-ci doit être effectuée, dans la mesure du possible, par un traducteur agréé, familier avec le concept de Communautés, Villes et Villages en santé, dont la langue maternelle constitue la langue d'arrivée de la traduction.
- Lorsque la traduction de documents est nécessaire pour un réseau en particulier, ce dernier utilisera ses propres services de traduction.
- La présidente de réunions doit chercher à établir un pont linguistique pour que tous les participants puissent saisir l'essentiel des propos tenus lors de la réunion. La présidente pourra personnellement assumer cette responsabilité, la confier à quelqu'un d'autre ou la partager avec l'ensemble des participants bilingues.
- Outre les services d'interprétation simultanée, les options d'interprétation comprennent :
 - o La traduction en jumelage (les participants se verront assigner un collègue qui va aider au besoin);
 - o La traduction consécutive (un présentateur parle dans la langue de son choix et permet la traduction de sa présentation à tout l'auditoire aux intervalles appropriés).

Signé à _____ ce _____ jour de _____ 20 ____.

(Nom de la ville et de la province)

Directrice générale
Coalition des Communautés en santé de l'Ontario

Directrice générale
BC Healthy Communities

Directrice générale
Mouvement Acadien des Communautés en Santé du N.-B.

Coordonnatrice générale
Réseau québécois de Villes et Villages en santé

LA PRÉSIDENTE DES RÉUNIONS BILINGUES MODÈLE DE FONCTIONNEMENT

Note. Il est à noter que ce modèle de fonctionnement est une adaptation du Guide pour mener des réunions bilingues avec efficacité, document publié par le Bureau des ressources humaines du Gouvernement du Nouveau-Brunswick.¹²

La personne qui préside la réunion aborde la question avec un esprit ouvert et novateur qui la rend capable de créer un environnement propice à l'utilisation des deux langues officielles et d'obtenir la participation et l'engagement des participants. Elle a conscience des contraintes auxquelles elle doit faire face. Elle connaît l'objectif, les forces en présence et gère sa réunion en conséquence. Elle sait allier souplesse et ténacité pour parvenir à ses fins. Elle est sensible aux besoins parfois contradictoires des participants.

Lorsque des participants des deux groupes des langues officielles sont présents à la même réunion, aucune question ne devrait être ni trop urgente, ni trop importante pour ne pas en favoriser la discussion dans les deux langues officielles.

Secrétariat de la réunion

- Désignez un secrétaire de réunion qui puisse discuter, dans les deux langues officielles, des points à l'ordre du jour, de la préparation des documents d'appoint et du suivi de la réunion.
- S'il n'est pas possible de trouver un secrétaire bilingue, nommez deux secrétaires, dont l'un traitera des questions en français, et l'autre de celles en anglais.

Pont linguistique

- À moins que le président désire assumer lui-même cette fonction, il choisira une personne qui jouera un rôle de relais linguistique et qui pourra, au cours d'une réunion bilingue, résumer l'essentiel des discussions au profit des unilingues. Bien remplir cette fonction est très important et loin d'être facile. En plus d'une bonne compétence linguistique, elle exige des qualités de discernement, de concision et de synthèse qu'on ne retrouve pas toujours réunies dans une même personne.
- À la rigueur, le président pourra désigner deux personnes différentes, l'une pour le français, l'autre pour l'anglais. Si la nature de la réunion l'exige, le président fera appel à des interprètes professionnels.

¹² Bureau des ressources humaines – Gouvernement du N.-B. 2009. *Guide pour mener des réunions bilingues avec efficacité.*

Collaboration des participants

Étant donné la ténacité des habitudes de travail, la résistance aux changements viendra à la fois du groupe majoritaire et du groupe minoritaire. Afin de favoriser la création d'un climat propice à la libre utilisation des deux langues officielles au cours des réunions, le président pourrait, si le contexte de la réunion s'y prête, prendre les dispositions suivantes :

- Proposez à quelques individus du groupe minoritaire de discuter ou de faire leur présentation, en tout ou en partie, dans leur première langue officielle.
- Proposez à quelques individus du groupe majoritaire d'intervenir à l'occasion dans la langue du groupe minoritaire durant la réunion.

Ouverture de la réunion

- Il appartient à la personne qui préside de dire clairement aux participants que la réunion sera bilingue et que chacun est libre de s'exprimer dans l'une ou l'autre des langues officielles.
- Utilisez les deux langues officielles dès l'ouverture de la réunion et invitez les participants à ne pas hésiter à utiliser la langue officielle de leur choix.
- Si vous n'êtes pas capable et que vous avez un co-président, faites appel à ses services et donnez-lui ouvertement votre appui.
- Si vous croyez que cela peut être utile à vous-même ou au groupe, situez-vous personnellement par rapport à vos compétences linguistiques. Si, par exemple, votre connaissance de la langue seconde ne vous permet pas de la parler avec facilité, dites-le aux participants en toute simplicité et persistez quand même à l'utiliser.
- Si vous n'avez qu'une connaissance de votre langue seconde qui vous permet de suivre les discussions sans pouvoir vous exprimer dans cette langue, dites-le et annoncez que vous compterez, au besoin, sur l'aide de votre co-président. Dans ce cas cependant, faites très clairement ressortir que le fait que vous ne soyez pas capable de parler la langue seconde ne doit pas décourager les participants d'utiliser cette langue lorsqu'ils s'adressent à vous ou discutent entre eux.

Collaboration des participants

- Si vous sentez que le groupe revient à un mode de fonctionnement qui pourrait laisser croire qu'une seule langue est autorisée et valorisée, faites appel aux participants qui ont accepté d'appuyer votre démarche. Arrangez-vous pour qu'ils interviennent dans la langue qu'ils avaient alors accepté d'utiliser en vous adressant à eux dans cette langue.

Renforcement positif immédiat

- Utilisez vous-même la langue officielle la moins utilisée durant la réunion.
- À l'occasion, adressez-vous dans leur première langue officielle à ceux qui ne l'utilisent jamais ou très peu.
- Encouragez les interventions dans la langue du groupe minoritaire en leur donnant suite dans la même langue.

Bilinguisme réceptif

- Les personnes qui ne sont pas capables de s'exprimer dans leur langue seconde mais qui la comprennent peuvent aussi être mises à profit. Mettez-les suffisamment à l'aise pour qu'elles puissent jouer un rôle positif par leur attitude ouverte au bilinguisme et pour qu'elles puissent trouver dans ces réunions un lieu propice à l'utilisation de leur langue seconde.

Passez d'une langue officielle à l'autre durant la réunion

- Rappelez aux participants que même si quelqu'un répond dans sa langue première à une question qui lui a été posée dans sa langue seconde, il ne faut pas nécessairement en conclure qu'il désire qu'on s'adresse à lui dans sa langue. On n'a qu'à continuer à dialoguer dans ce mode bilingue, chacun s'exprimant dans sa première langue officielle.

Continuité dans la mise en œuvre

- Après avoir donné toutes les indications et les assurances nécessaires, si vous sentez dans les premières réunions que le groupe ne vous suit pas complètement dans cette démarche, soyez patient et persévérez.
- On ne précipite pas les changements organisationnels mais on peut en favoriser l'éclosion.
- Soyez conscient des difficultés et gardez-vous de tout excès de zèle, surtout lors des premières réunions. N'abandonnez cependant pas la partie pour autant!

Autre

- Une réunion en français ... Une réunion en anglais.
- Rédigez une partie du procès-verbal en français et l'autre en anglais.
- Rédigez les procès-verbaux tantôt en français, tantôt en anglais, en alternance. Cette façon de faire aide les participants à parfaire leur connaissance de la langue seconde et facilite la préparation des procès-verbaux.

Ne croyez pas que la partie est perdue parce que vos premières réunions ne fonctionnent pas comme vous le souhaitez.

ANNEXE C

GRILLE DIAGNOSTIQUE SATISFACTION DES RÉSEAUX PARTENAIRES

CRITÈRES D'ÉVALUATION	OUI	NON
Milieu de travail respectueux. Il y a une atmosphère de respect pour les deux langues officielles au sein de l'organisation.		
Engagement. Il y a un engagement de tous les partenaires dans l'application de la politique linguistique.		
Engagement. Les partenaires font la promotion des droits linguistiques.		
Égalité et équité. Je me sens à l'aise d'utiliser la langue de mon choix lors de la rédaction de documents écrits : courriels, procès-verbaux, etc.		
Égalité et équité. Les documents écrits sont disponibles dans les deux langues officielles.		
Diffusion simultanée des documents. Les documents écrits sont diffusés simultanément dans les deux langues officielles.		
Réunions bilingues. Les réunions se tiennent dans les deux langues officielles.		
Milieu de travail respectueux. Je me sens à l'aise d'utiliser la langue de mon choix lors des discussions.		
Réunions bilingues. L'ouverture de la réunion se fait dans les deux langues officielles.		
Réunions bilingues. Au début de la réunion, les individus sont invités à s'exprimer dans la langue de leur choix.		
Qualité des documents. La qualité des documents traduits diffusés par le réseau est constante et acceptable.		
Égalité et équité. Les propos traduits sont résumés autant en anglais qu'en français.		
Égalité et équité. Toutes les idées ont la même importance, qu'elles soient exprimées en français ou en anglais.		
Satisfaction. De façon générale, je suis satisfait (ou satisfaite) de l'application de la politique linguistique.		

Commentaires / Suggestions : _____

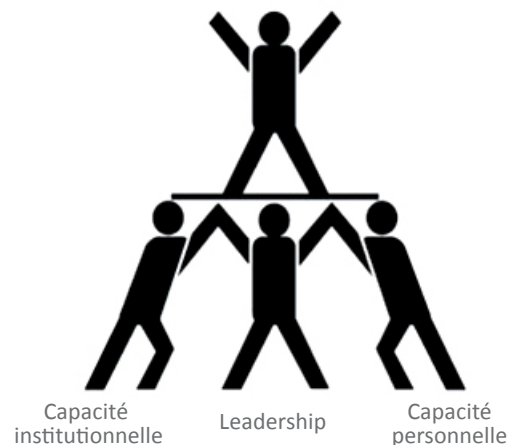
GRILLE DIAGNOSTIQUE VERS UNE ORGANISATION BILINGUE

VERS UNE ORGANISATION BILINGUE	OUI	NON
Obtention de l'appui :		
a. Du Comité de direction du réseau canadien, formé de représentants des réseaux partenaires		
b. Du bureau de coordination du réseau canadien		
c. Du personnel des 4 réseaux partenaires		
Services aux membres partenaires du réseau canadien :		
d. Réponse au téléphone dans les deux langues officielles au bureau de coordination du réseau		
e. Message de répondeur bilingue au bureau de coordination du réseau		
f. Accueil des personnes dans les deux langues officielles au bureau de coordination du réseau		
Organisation :		
g. Énoncé officiel de statut linguistique		
h. Adoption de mesures et directives dans les deux langues officielles		
i. Intégration des coûts associés à la traduction dans le budget		
j. Promotion du bilinguisme à l'intérieur de l'organisation		
k. Désignation de postes bilingues		
Possibilité d'utiliser et d'obtenir une réponse dans la langue de son choix :		
l. Réunions en face à face		
m. Réunions à distance		
n. Envoi de courriels		
Documents conjoints du réseau disponibles en français et en anglais :		
o. Publications et dépliants		
p. Communiqués de presse		
q. Procès-verbaux des réunions		
r. Notes de service internes		
s. Formulaires internes		

Commentaires / Suggestions : _____

AXES D'INTERVENTION STRATÉGIQUES À L'INTENTION DES ADMINISTRATEURS

Une culture qui respecte les droits linguistiques du personnel



Capacité institutionnelle

- Renforcer l'infrastructure de gestion du programme des langues officielles au sein de l'institution : conseil, évaluation, formation, sensibilisation, etc.
- Élaborer un cadre de gestion axé sur les résultats, comprenant des indicateurs clés sur l'usage des deux langues officielles.
- Communiquer annuellement les résultats atteints à l'ensemble du personnel.
- Faciliter l'accessibilité du personnel à la formation linguistique.
- Mettre à la disposition du personnel des outils de maintien des acquis linguistiques.

Leadership

- Instaurer une culture organisationnelle axée sur le respect des droits linguistiques.
- Faire part de la vision à tous les employés, de sorte qu'ils la comprennent et y croient.
- Devenir des modèles du bilinguisme.
- Respecter en tout temps les droits linguistiques du personnel, tant au niveau des services internes, des outils de travail que de la supervision.
- Allouer les ressources nécessaires à l'atteinte des résultats.

Capacité personnelle

- Acquérir des compétences en langue seconde.
- Maintenir les acquis en utilisant couramment les deux langues officielles.
- Se prévaloir de ses droits linguistiques et communiquer dans la langue officielle de son choix.
- Respecter les droits linguistiques de ses collègues et subalternes.

Source : Commissariat aux langues officielles. 2004. *De la parole aux gestes. La langue de travail au sein de la fonction publique fédérale*, p. 12.

PROGRAMMES D'APPUI À L'INTERPRÉTATION ET À LA TRADUCTION**1. Canada. Patrimoine canadien.**
Programme de mise en valeur des langues officielles

- **Financement** : L'appui financier ne pourra pas dépasser 50 % des dépenses admissibles jusqu'à un maximum de 5 000 \$. Une seule demande par exercice financier (du 1^{er} avril au 31 mars). Soumettre la demande 12 semaines avant l'activité.
- **Bénéficiaires admissibles** : Organismes canadiens sans but lucratif officiellement enregistrés et incorporés.
- **Deux catégories de projets admissibles** : (1) les projets d'interprétation simultanée et de traduction liés à la tenue d'événements publics tels que conférences, congrès, colloques, se déroulant au Canada; (2) les projets de traduction.

2. Nouveau-Brunswick. Affaires intergouvernementales
Programme d'appui à la traduction et l'interprétation.

- **Financement** : L'appui financier ne pourra pas dépasser 75 % des dépenses admissibles jusqu'à un maximum de 5 000 \$. Une seule demande par exercice financier (du 1^{er} avril au 31 mars). Soumettre la demande 8 semaines avant l'activité.
- **Bénéficiaires admissibles** : Tout organisme sans but lucratif à vocation social ou communautaire œuvrant au plan provincial et possédant un secrétariat permanent au Nouveau-Brunswick.
- **Deux catégories de services admissibles** : (1) les services d'interprétation simultanée et de traduction liés à la tenue d'événements publics tels que conférences, congrès, colloques, se déroulant au Nouveau-Brunswick ou une rencontre qui regroupe un minimum de 50 participants; (2) les services de traduction (documents de base de l'organisme, documents reliés à une rencontre importante, matériel de promotion, autres documents).

Note : Aucun programme provincial n'a été identifié pour les provinces du Québec, de la Colombie-Britannique et de l'Ontario.

ANNEXE G

MODÈLES DE POLITIQUES LINGUISTIQUES CONSULTÉS

- Association canadienne des orthophonistes et audiologistes - Politique de l'ACOA sur les langues officielles et sur le bilinguisme
- Association des architectes du Nouveau-Brunswick - Règlements administratifs relatifs aux langues officielles
- Association des bibliothécaires professionnel(le)s du Nouveau-Brunswick
- Association des étudiant(e)s infirmier(ère)s du Canada
- Badminton Canada
- Défense Canada
- Institut canadien des urbanistes - Politique en matière de langues officielles
- Réseau environnemental du N.-B.
- Secrétariat du Conseil du Trésor
- Société canadienne d'évaluation

RÉFÉRENCES

- Affaires intergouvernementales du N.-B. *Programme d'appui à la traduction et l'interprétation*.
[En ligne] : http://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/ministeres/affaires_intergouvernementales/services/services_renderer.201129.html. Consulté le 25 avril 2011.
- Bureau des ressources humaines du Gouvernement du Nouveau-Brunswick. 2009. *Guide pour mener des réunions bilingues avec efficacité*.
- Centre canadien de gestion. 2003. *Le français à suivre?: Redonner un dynamisme aux langues officielles en milieu de travail*.
- Coalition des Communautés en santé de l'Ontario. 2004. *Bâtir des organisations communautaires inclusives : boîte à outils*.
- Commissariat aux langues officielles. 2011. *Au-delà des réunions bilingues : comportements en leadership des gestionnaires*.
- Commissariat aux langues officielles. 2003. *De la parole aux gestes. La langue de travail au sein de la fonction publique fédérale*.
- Commissariat aux langues officielles. 2005. *D'une vision à la réalité. Favoriser une cohabitation respectueuse des deux langues officielles au travail*.
- Commissariat aux langues officielles. 2011. *L'organisation d'un événement sportif d'envergure au Canada. Guide pour mettre en valeur les langues officielles*.
- Commissariat aux langues officielles. 2006. *Vers l'égalité véritable des langues officielles : la langue de travail dans les institutions fédérales au Nouveau-Brunswick*.
- Mouvement Acadien des Communautés en Santé. 2006. *Une politique pour l'inclusion sociale ... Pourquoi pas? Guide pratique*.
- Patrimoine canadien. *Appui à la traduction et à l'interprétation. Programme « Mise en valeur des langues officielles »*. [En ligne] : <http://www.pch.gc.ca/pgm/lo-ol/pubs/frm/pdl-pld-ait-sit/index-fra.cfm>. Consulté le 25 avril 2011.
- Patrimoine canadien. 2006. *Vers une organisation bilingue*.
- Réseau néo-brunswickois de l'Initiative canadienne de bénévolat. 2004. *Modèle inclusif de services*.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Prendre la parole : des réunions dans les deux langues officielles*. [En ligne] : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_a3/floor2-fra.asp. Consulté le 25 avril 2011.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. 1990. *La présidence des réunions – Comment tenir vos réunions avec succès dans les deux langues officielles*.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. 2000. *Les langues officielles au cœur des décisions. Guide de mise en œuvre*.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. 2007. *Les réunions bilingues : bénéfiques et trucs utiles*.
- Wikipédia. *Efficiency*. [En ligne] : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Efficiency>. Consulté le 2 août 2011.

