

RAPPORT DU COMMISSAIRE À
LA LANGUE FRANÇAISE

Francisation des entreprises

répondre aux changements
dans la situation linguistique

27 mai 2026



COMMISSAIRE
à la langue française

Direction

Éric Poirier, commissaire adjoint à la langue française

Recherche, analyse et rédaction

Louis-François Chabot, responsable

Amel Laddada

Philippe Leblond

Samuel Lemire

Relecture, graphisme et intégration

Secrétariat général et direction des affaires administratives et des communications

Date de parution

27 mai 2026

Comment citer ce document

Commissaire à la langue française (2026). Francisation des entreprises : répondre aux changements dans la situation linguistique. [En ligne :

<https://www.commissairelanguefrancaise.quebec/publications/rapport/evaluation-francisation-entreprises-OQLF>].

Note

Commissaire à la langue française (avec un C majuscule) désigne l'institution, alors que commissaire (avec un c minuscule) est utilisé quand il s'agit de la personne désignée par l'Assemblée nationale du Québec.

Éditeur

Commissaire à la langue française

875, Grande Allée Est, bureau 1.879

Québec (Québec) G1R 4Y8

Site Web : commissairelanguefrancaise.quebec

Courriel : info@clf.quebec

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2026

ISBN : 978-2-555-04019-9 (version PDF)

© Commissaire à la langue française, 2026

Table des matières

Sommaire	1
Introduction	2
Problématique	3
LES OBLIGATIONS VISANT LES MILIEUX DE TRAVAIL.....	3
L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE DANS LEQUEL S'APPLIQUE LE PROCESSUS DE FRANCISATION.....	3
UNE NOUVELLE SITUATION LINGUISTIQUE	4
Méthodologie	6
Analyse et recommandations	9
L'ÉVALUATION DU NOMBRE DE PERSONNES N'AYANT PAS UNE BONNE CONNAISSANCE DU FRANÇAIS.....	9
L'AJOUT DE CRITÈRES LINGUISTIQUES DANS LA POLITIQUE D'EMBAUCHE, DE PROMOTION ET DE MUTATION	10
LES MESURES DEVANT ASSURER L'AUGMENTATION DU NOMBRE DE PERSONNES AYANT UNE BONNE CONNAISSANCE DU FRANÇAIS.....	12
Conclusion	16
Commentaires de l'Office	17

Sommaire

L'entreprise qui emploie 25 personnes ou plus doit généraliser l'utilisation du français en son sein. Dans ce but, elle doit participer à ce que la *Charte de la langue française (Charte)* appelle le processus de francisation des entreprises. Ce dernier, sous la responsabilité de l'Office québécois de la langue française (Office), oblige notamment l'entreprise à augmenter, le cas échéant, le nombre de ses employés qui ont une bonne connaissance du français.

Contrairement au contexte qui régnait en 1977 et dans les années qui ont suivi l'adoption de la *Charte*, on ne peut plus compter sur l'arrivée d'une main-d'œuvre largement francophone pour faciliter l'adoption progressive du français comme langue du travail. Les jeunes Québécois sont de plus en plus souvent bilingues et imposent moins spontanément le français comme langue du travail. De plus, la main-d'œuvre immigrante est plus nombreuse qu'auparavant, alors que son profil linguistique est moins francophone que celui du reste de la population.

Ainsi, le processus de francisation doit aujourd'hui s'appliquer dans un contexte différent de celui de 1977. L'Office a-t-il su adapter l'application de la *Charte* à ce nouveau contexte?

Par nos travaux, nous avons observé :

- 1) qu'une importante proportion d'entreprises qui emploient des personnes qui ne connaissent pas le français ont un programme de francisation qui n'établit pas de manière précise le nombre ou la proportion de ces personnes;
- 2) que cette imprécision est parfois motivée par le fait que l'entreprise connaît un important taux de roulement de son personnel;
- 3) que très peu de ces entreprises disposent d'un programme de francisation comprenant des mesures susceptibles d'accroître le nombre de personnes ayant une bonne connaissance du français, afin d'en assurer l'utilisation généralisée.

Sur la base de ces observations, trois recommandations sont formulées à l'intention de l'Office :

- 1) celui-ci doit s'assurer que l'évaluation du nombre de personnes n'ayant pas une bonne connaissance du français est suffisamment précise dans le programme pour pouvoir mesurer les variations de ce nombre dans le temps;
- 2) lorsqu'une entreprise indique, par exemple en s'appuyant sur un important taux de roulement de personnel, être dans l'impossibilité d'assurer l'augmentation du nombre de personnes ayant une bonne connaissance du français, l'Office doit demander l'ajout de la bonne connaissance du français comme critère d'embauche et de mobilité dans la politique d'embauche, de promotion et de mutation de l'entreprise;
- 3) l'Office doit s'assurer que les mesures du programme de francisation qui visent l'augmentation du nombre de personnes ayant une bonne connaissance de la langue française sont accompagnées d'objectifs précis à atteindre dans un délai déterminé.

L'Office doit donc changer son approche. Il doit le faire non seulement pour responsabiliser les entreprises, mais aussi pour répondre aux changements observés dans la situation linguistique.

Introduction

La *Charte de la langue française (Charte)* a pour objectif de faire du français la langue normale et habituelle du travail. Pour y arriver, elle prévoit notamment un processus de francisation à l'intention des entreprises qui emploient 25 personnes ou plus. Ce processus exige de ces entreprises qu'elles réalisent une analyse de leur situation linguistique, puis qu'elles adoptent, au besoin, un programme de francisation qui assurera la généralisation de l'usage du français en leur sein.

Pour que le français soit utilisé de façon normale et habituelle au travail, il est essentiel que tous les membres du personnel d'une entreprise le connaissent suffisamment pour pouvoir l'utiliser dans le cadre de leurs fonctions. En effet, lorsque certains travailleurs sont incapables d'utiliser le français au travail, le droit des autres à s'exprimer dans cette langue est entravé. C'est pourquoi une entreprise doit s'assurer, de façon prioritaire, que tous les membres de son personnel sont capables de réaliser leurs tâches en français.

Dans ce rapport, nous présentons les résultats de l'examen du processus de francisation des entreprises, qui est sous la responsabilité de l'Office québécois de la langue française (Office). Plus particulièrement, nous avons cherché à déterminer si, comme l'exige la *Charte*, ce processus était appliqué par l'Office de manière à permettre aux entreprises d'augmenter le nombre de leurs employés qui ont une bonne connaissance du français, favorisant ainsi l'utilisation généralisée de cette langue.

Nous commençons par présenter la problématique qui a guidé nos travaux, en lien avec l'évolution de la situation sur le marché du travail québécois depuis 1977, année d'adoption de la *Charte*. Nous présentons ensuite la méthodologie utilisée, puis les résultats de nos analyses ainsi que nos recommandations à l'intention de l'Office.

Problématique

Dans cette section, nous présentons d'abord les obligations de la *Charte* visant les milieux de travail. Nous abordons ensuite le contexte dans lequel le processus de francisation des entreprises est appliqué. Nous expliquons par la suite comment les changements récents dans la situation linguistique ont motivé nos travaux.

Les obligations visant les milieux de travail

Depuis son adoption en 1977, la *Charte* comprend deux catégories d'obligations visant les milieux de travail.

Il y a d'une part les obligations qui concernent toutes les entreprises. Elles touchent pour la plupart à la relation entre l'employeur et le travailleur. Elles encadrent, par exemple, la langue des offres d'emploi, des contrats de travail, des communications écrites entre l'employeur et le travailleur, des conventions collectives et des sentences arbitrales. Elles énoncent également diverses pratiques interdites à l'embauche et en emploi.

Il y a d'autre part les obligations qui ne concernent pas toutes les entreprises, mais uniquement celles qui emploient 25 personnes ou plus. Elles touchent des éléments qui sont par nature plus évolutifs et qui influencent au quotidien la langue dans laquelle fonctionne l'entreprise. Il s'agit, par exemple, de la connaissance du français par les membres du personnel ainsi que de la langue des communications internes, de la terminologie et des technologies de l'information.

Ces éléments sont regroupés dans ce que la *Charte* appelle le processus de francisation. Ce dernier est sous la responsabilité de l'Office, qui doit s'assurer que l'utilisation du français est généralisée à tous les niveaux de l'entreprise.

De 1977 à 2025, soit jusqu'à l'entrée en vigueur des dispositions pertinentes de la *Loi sur la langue officielle et commune du Québec, le français* (adoptée en 2022), le processus de francisation concernait uniquement les entreprises qui employaient 50 personnes ou plus. Ces dernières devaient s'inscrire auprès de l'Office, procéder à une analyse de leur situation linguistique et, lorsque l'utilisation du français n'était pas déjà généralisée en leur sein, adopter un programme de francisation. Depuis le 1^{er} juin 2025, la taille des entreprises visées a changé : le processus de francisation concerne désormais les entreprises qui emploient 25 personnes ou plus.

L'évolution du contexte dans lequel s'applique le processus de francisation

Les obligations regroupées dans le processus de francisation ont très peu changé depuis 1977. Le législateur a parfois apporté des précisions. Par exemple, les technologies de l'information ont été ajoutées dans la *Charte* en 1993, mais l'objectif est toujours resté le même : assurer la généralisation de l'utilisation du français à tous les niveaux de l'entreprise.

Toutefois, le contexte dans lequel s'applique ce processus a radicalement changé en cinquante ans.

Dans les années 1940-1960, le Québec connaît de grandes transformations. L'exode des régions vers les grandes villes (en particulier Montréal) se poursuit et met à la disposition des entreprises, souvent structurées en anglais, une main-d'œuvre majoritairement francophone. Avec l'arrivée de cette main-d'œuvre dans les centres urbains, le français pouvait devenir la langue du travail si les différents éléments freinant son utilisation étaient éliminés. Il fallait franciser la terminologie et les documents de travail (p. ex. manuels, procédures, formulaires, instructions, rapports, correspondances). Il fallait aussi modifier la structure linguistique de l'entreprise en interdisant certaines pratiques, telles que l'exigence de la connaissance de l'anglais à l'embauche lorsqu'elle n'est pas nécessaire à l'accomplissement des tâches, ou encore l'application d'une sanction à un membre du personnel qui ne connaît pas suffisamment la langue anglaise.

C'est dans ce contexte que la *Charte* a d'abord été appliquée¹. Avec l'arrivée d'une main-d'œuvre largement francophone dans la région métropolitaine, l'enjeu linguistique au travail n'était pas principalement celui de la langue des membres du personnel. Pour généraliser l'utilisation du français à tous les niveaux de l'entreprise, l'anglais devait cesser d'être la langue des manuels, des procédures et de la correspondance interne. De même, sa connaissance ne devait plus déterminer systématiquement les possibilités de promotion. Lorsque le processus de francisation abordait la connaissance du français par les membres du personnel, on comprend que c'était d'abord pour s'assurer que l'usage du français cesse d'être entravé par la structure linguistique de l'entreprise.

Mais depuis les années 2000, le contexte change. En effet, l'usage du français comme langue du travail a progressé de façon soutenue depuis la fin des années 1970 jusqu'au tournant des années 2000, avant de stagner, puis de reculer².

Cette fragilisation du français s'explique par une combinaison de facteurs. Ces derniers incluent des changements dans la nature du travail, induits par la mondialisation et la tertiarisation de l'économie. Ils incluent également l'arrivée sur le marché du travail d'un nombre grandissant de jeunes Québécois bilingues, qui imposent moins spontanément le français comme langue du travail, de même que celle d'une main-d'œuvre immigrante plus nombreuse et dont le profil linguistique est moins francophone que celui du reste de la population.

Plus particulièrement, ces dernières années, la croissance de l'immigration non permanente a fait augmenter de façon importante le nombre de personnes au Québec qui ne connaissent pas le français³. Alors qu'au dernier recensement, en 2021, 243 000 travailleurs ne pouvaient pas soutenir une conversation en français, ce nombre pourrait depuis avoir augmenté d'environ 100 000 personnes en raison de l'immigration temporaire.

Une nouvelle situation linguistique

Une nouvelle situation linguistique s'est ainsi progressivement imposée sur le marché du travail québécois. Au-delà des transformations démographiques, l'évolution des dynamiques

¹ Commission d'enquête sur la situation de la langue française et sur les droits linguistiques au Québec (1972). *Rapport de la Commission d'enquête sur la situation de la langue française et sur les droits linguistiques au Québec*. Éditeur officiel du Québec; Levine, M. V. (1997). *La reconquête de Montréal*, Montréal, VLB Éditeur.

² Commissaire à la langue française (CLF) (2024). *Le français langue commune – Comprendre le recul, inverser les tendances*.

³ CLF (2024). *Immigration temporaire : choisir le français*.

sociolinguistiques a modifié les conditions qui permettent au français de s'imposer comme langue normale et habituelle du travail.

Le contexte ayant évolué, il est normal d'exiger du processus de francisation qu'il évolue avec lui. Selon la *Charte*, ce processus vise toujours à généraliser l'usage du français, notamment par la bonne connaissance qu'en ont les membres du personnel, ou par l'augmentation du nombre de personnes qui en ont une bonne connaissance.

En raison des changements observés dans la situation linguistique, les dispositions du processus de francisation doivent aujourd'hui s'appliquer dans un contexte très différent de celui de 1977. L'Office a-t-il su adapter l'application de la *Charte* au nouveau contexte?

Depuis 1977, l'objectif du processus de francisation est d'assurer la généralisation de l'utilisation du français à tous les niveaux de l'entreprise. Trois dispositions de la *Charte* permettent à l'Office d'agir sur les compétences linguistiques des membres du personnel dans les entreprises employant 25 personnes ou plus. Les paragraphes 1, 2 et 8 de la *Charte*, comme ils se lisent aujourd'hui, prévoient en effet ce qui suit :

141. Les programmes de francisation ont pour but la généralisation de l'utilisation du français à tous les niveaux de l'entreprise, par :

1° une bonne connaissance de la langue officielle chez les hauts dirigeants, les autres dirigeants, les membres des ordres professionnels et les autres membres du personnel;

2° l'augmentation, s'il y a lieu, à tous les niveaux de l'entreprise, y compris au sein du conseil d'administration, du nombre de personnes ayant une bonne connaissance de la langue française de manière à en assurer l'utilisation généralisée;

[...]

8° une politique d'embauche, de promotion et de mutation appropriée [...].

Autrefois appliquée dans le contexte d'une main-d'œuvre de plus en plus francophone, la *Charte* doit aujourd'hui faire face à un environnement marqué par la croissance d'une population ne maîtrisant pas le français et par celle du bilinguisme des jeunes Québécois.

Question de recherche

Le processus de francisation est-il appliqué par l'Office de manière à permettre, dans les entreprises où des employés ne connaissent pas le français, une augmentation du nombre de personnes qui en ont une bonne connaissance, de façon à en assurer l'utilisation généralisée au travail, comme l'exige la *Charte*?

Méthodologie

Pour examiner comment les paragraphes 1, 2 et 8 de l'article 141 de la *Charte* sont appliqués, nous avons d'abord analysé la documentation de l'Office détaillant les normes de traitement du processus de francisation. Cette documentation nous a permis de comprendre les orientations qui guident le travail des conseillers chargés de mettre en œuvre le processus de francisation des entreprises, notamment pour évaluer si les membres du personnel ont une bonne connaissance du français.

LA BONNE CONNAISSANCE DU FRANÇAIS

Définition

Selon les normes de traitement utilisées par l'Office, la bonne connaissance du français au sens de l'article 141 de la *Charte* est « [...] une connaissance qui permet d'exercer des fonctions dans cette langue, c'est-à-dire d'accomplir convenablement des tâches en français sans avoir besoin d'une assistance linguistique. »⁴

Normes de conformité

« La bonne connaissance du français est considérée généralisée à tous les niveaux de l'entreprise lorsque :

- l'analyse de la situation linguistique révèle que les hautes dirigeantes et les hauts dirigeants, les autres dirigeantes et dirigeants et les membres du personnel sont capables d'exercer leurs fonctions en français;
- l'entreprise démontre qu'elle a pris des mesures, lorsque nécessaire, pour que son personnel possède une connaissance appropriée du français;
- ces mesures ont pour effet d'augmenter progressivement le nombre d'employées et d'employés ayant une bonne connaissance du français dans toutes les classes d'emplois;
- l'entreprise adopte, s'il y a lieu, une politique d'embauche, de promotion et de mutation pour assurer de façon permanente la connaissance appropriée du français à tous les niveaux. »⁵

Nous avons par la suite demandé à l'Office de nous faire parvenir tous les programmes de francisation appliqués dans les entreprises où des employés n'ont pas une bonne connaissance du français au sens de la *Charte*.

L'Office n'ayant pas l'infrastructure informatique lui permettant de cibler pour analyse uniquement les entreprises appliquant de tels programmes, il nous a transmis, par vagues successives, tous les documents⁶ relatifs aux programmes de francisation qu'il avait approuvés depuis l'été 2025.

⁴ Office québécois de la langue française (OQLF) (2025a). *Guide de référence pour la recommandation de la certification des entreprises inscrites*. Publication n° REA-GU-RCF-17101.

⁵ OQLF (2025a).

⁶ Ces documents incluent des programmes de francisation et des documents relatifs à d'autres situations qui font partie du processus de francisation (ex. prolongation de programmes, refus de délivrance d'un certificat de francisation, refus de programme ou de prolongation de programme, réexamen d'une entente particulière pour les activités d'un centre de recherche ou d'un siège social). Dans tous ces documents, la connaissance du français par les membres du personnel est abordée et des mesures sont prévues, le cas échéant, pour assurer l'augmentation du nombre de personnes ayant une bonne connaissance du français.

Lorsque, dans le présent rapport, nous mentionnons les « programmes », c'est à ces documents que nous renvoyons.

Nous avons analysé tous les documents que nous a transmis l'Office de septembre 2025 à avril 2026, ce qui correspond à 528 entreprises⁷. Parmi elles, nous en avons retiré 428. Celles-ci étaient visées par un programme, mais la bonne connaissance du français chez les employés y avait été jugée suffisante par l'Office au sens de l'article 141 de la *Charte*. Nous avons donc retenu les 100 entreprises restantes, qui emploient des personnes qui ont une connaissance du français insuffisante pour en assurer l'utilisation généralisée au sein de l'entreprise.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons donc analysé, pour ces 100 entreprises, trois éléments qui nous ont permis d'examiner l'application des paragraphes 1, 2 et 8 de l'article 141 de la *Charte* :

- l'évaluation du nombre de personnes n'ayant pas une bonne connaissance du français;
- les critères linguistiques devant être, le cas échéant, ajoutés dans la politique d'embauche, de promotion et de mutation de l'entreprise;
- les mesures devant assurer l'augmentation du nombre de personnes ayant une bonne connaissance du français.

Ces 100 entreprises, qui déclarent employer au total 21 624 personnes, ont des profils variés :

- 13 % emploient entre 25 et 49 personnes, 45 % entre 50 et 99 personnes et 41 % 100 personnes ou plus;
- 11 % emploient du personnel syndiqué;
- 95 % sont établies dans la région métropolitaine de recensement de Montréal (la plupart sont situées sur l'île de Montréal, plus particulièrement au centre-ville et, dans une moindre mesure, à l'ouest de l'île);
- 69 % ont leur siège social au Québec et 31 %, à l'extérieur du Québec;
- la majorité appartient au secteur des services privés, notamment les services aux entreprises⁸ et le commerce de gros;
- 3 % œuvrent dans un secteur considéré de compétence fédérale.

Par ailleurs, on prévoit en moyenne cinq ans et neuf mois entre la date d'inscription de ces entreprises à l'Office et la date à laquelle doit prendre fin leur programme de francisation.

Pour enrichir nos analyses, nous avons mené des entrevues semi-dirigées avec des conseillers et des gestionnaires de l'Office ainsi qu'avec des membres du personnel d'entreprises appliquant des programmes de francisation. Nous avons obtenu la collaboration de l'Office et de grandes centrales syndicales pour pouvoir contacter les personnes pertinentes. Les

⁷ Durant la même période, 2 575 entreprises ont obtenu un certificat de francisation sans programme et 76 après l'application d'un programme. Le certificat est délivré lorsque l'Office estime que l'utilisation du français est généralisée à tous les niveaux de l'entreprise.

⁸ Les services aux entreprises incluent les services professionnels de gestion, de génie et de recherche, ainsi que l'industrie de la finance et des assurances.

associations patronales approchées n'ont pas participé : contrairement à l'Office et aux centrales syndicales participantes, elles nous ont indiqué ne pas détenir l'expertise nous permettant d'éclairer notre question de recherche et elles ont décliné notre invitation.

L'Office nous a confirmé en cours de mandat que les normes d'application qui guident le travail des conseillers ont été ajustées pour prendre en compte les modifications apportées à la *Charte* en 2022. À notre avis, rien n'indique que les documents analysés comportent des particularités qui mériteraient d'être soulignées par rapport à ceux approuvés par l'Office dans les mois précédents notre évaluation.

Toutes nos analyses portent sur les programmes de francisation. Des documents afférents à ces programmes (par exemple les analyses des conseillers de l'Office servant à rédiger les programmes) pourraient mener à des observations différentes. Nous avons toutefois choisi de fonder nos analyses sur les programmes, car ceux-ci consignent les engagements des entreprises, structurent la relation entre l'Office et ces dernières et fondent la décision de délivrer ou non le certificat de francisation.

Analyse et recommandations

Dans cette section, nous présentons les résultats de notre analyse ainsi que nos recommandations à l'intention de l'Office. Celles-ci concernent l'approche utilisée par l'Office pour établir, en collaboration avec l'entreprise, le nombre de personnes n'ayant pas une bonne connaissance du français, les critères linguistiques devant être ajoutés dans la politique d'embauche, de promotion et de mutation, ainsi que les mesures devant assurer l'augmentation du nombre de personnes ayant une bonne connaissance du français.

L'évaluation du nombre de personnes n'ayant pas une bonne connaissance du français

Nous avons d'abord examiné l'approche qu'utilise l'Office pour établir, en collaboration avec l'entreprise, le nombre de personnes n'ayant pas une bonne connaissance du français.

Pour 46 % des entreprises, le nombre et la proportion de travailleurs qui ne connaissent pas le français ne sont pas indiqués dans le programme. Celui-ci note que l'entreprise emploie des personnes qui n'ont pas une bonne connaissance du français, mais leur nombre ou leur proportion dans l'ensemble du personnel n'y apparaît pas. Le programme ne contient parfois aucune mention à cet égard. À d'autres occasions, nous retrouvons des mentions telles que « certains / des employés » ne connaissent pas le français, ou encore « une partie / une proportion importante » des employés ne connaît pas le français.

Pour 24 % des entreprises, le nombre ou la proportion est estimé, mais de manière imprécise. Nous trouvons dans les programmes de ces entreprises des mentions telles que « environ / autour de / au moins / plus de X employés » ne connaissent pas le français, ou encore « la majorité / beaucoup » d'employés ne connaissent pas le français.

Au total, 70 % des entreprises analysées ont donc un programme de francisation qui n'établit pas précisément le nombre ou la proportion des membres du personnel qui n'ont pas une bonne connaissance du français. Pourtant, ces entreprises suivent le processus de francisation entre autres parce que des membres de leur personnel ne connaissent pas suffisamment le français.

Dans les 30 % des entreprises restantes, la proportion ou le nombre précis de travailleurs qui ne connaissent pas le français est indiqué dans le programme de l'entreprise.

Les entrevues semi-dirigées avec des conseillers et des gestionnaires de l'Office de même qu'avec des membres du personnel d'entreprises appliquant des programmes de francisation nous ont permis d'ajouter des considérations qualitatives à notre analyse documentaire. Ainsi, la question du nombre de personnes n'ayant pas une bonne connaissance du français est posée dans le cadre de l'analyse de la situation linguistique de l'entreprise. À défaut d'une réponse précise, un nombre ou une proportion est noté par les conseillers de l'Office au mieux des informations disponibles. L'absence de réponse précise est parfois motivée par le fait que l'entreprise connaît un important taux de roulement de personnel.

En outre, il n'y a pas de critères d'analyse standardisés utilisés par l'Office pour établir, au moment de l'analyse de la situation linguistique de l'entreprise, la « bonne connaissance du français » par les personnes concernées par le premier paragraphe de l'article 141 de la *Charte*. L'évaluation est faite de manière intuitive par le conseiller, en posant des questions au représentant de l'entreprise ou en remarquant sur place, à l'occasion d'une visite de l'entreprise et d'échanges avec des membres du personnel, que certaines personnes ne connaissent pas suffisamment le français pour l'utiliser au travail. Des membres du personnel d'entreprises appliquant des programmes de francisation nous ont d'ailleurs indiqué ne pas être du même avis que leur employeur sur le niveau de connaissance du français de leurs collègues de travail. Sans critères d'analyse standardisés, il peut en effet être difficile de déterminer si un employé a ou non une bonne connaissance du français au sens de la *Charte*.

Par ailleurs, on peut très difficilement élaborer des mesures pour accroître le nombre de personnes ayant une bonne connaissance de la langue française si ce nombre n'est pas d'abord établi d'une façon suffisamment précise dans le programme. Pour évaluer la progression de la connaissance du français, on doit impérativement y définir l'état de la situation, ce qui n'est pas le cas pour 70 % des entreprises analysées.

RECOMMANDATION 1

Avec l'entreprise, l'Office doit s'assurer que l'évaluation du nombre de personnes n'ayant pas une bonne connaissance du français est suffisamment précise pour pouvoir mesurer les variations de ce nombre dans le temps. Si c'est impossible, l'Office doit refuser d'approuver le programme de francisation.

L'entreprise a tout intérêt à collaborer avec l'Office pour établir un nombre suffisamment précis. En effet, c'est elle qui a la responsabilité de généraliser l'utilisation du français en son sein et qui doit assumer les conséquences d'une non-conformité à la *Charte*, le cas échéant. Cette responsabilité demeure même chez celles qui connaissent un important taux de roulement de personnel. Dans une telle situation, la politique d'embauche, de promotion et de mutation peut jouer un rôle important.

L'ajout de critères linguistiques dans la politique d'embauche, de promotion et de mutation

Dans un deuxième temps, nous avons examiné les critères linguistiques qui doivent être ajoutés, le cas échéant, dans la politique d'embauche, de promotion et de mutation de l'entreprise.

Dans l'échantillon analysé, seulement 3 % des entreprises appliquent un programme dans lequel se trouve un engagement pouvant avoir pour effet de rendre l'exigence de la connaissance du français obligatoire à l'embauche. Voici les mesures pertinentes, comme elles sont formulées dans les programmes de ces entreprises :

- 1^{re} entreprise : « Aucun de nos postes n'exige une autre langue que le français. Désormais, tous nos postes requièrent exclusivement le français. »
- 2^e entreprise : « La connaissance du français sera requise pour les postes situés en permanence au Québec afin que leur titulaire puisse communiquer au besoin avec les collègues, les clients et les fournisseurs au Québec. »

- 3^e entreprise : « La connaissance du français est requise pour tous les postes situés en permanence au Québec. »

Ainsi, 97 % des entreprises analysées n'ont pas de mesures dans leur programme pouvant rendre la connaissance du français obligatoire à l'embauche. Parmi celles-ci :

- 89 entreprises n'ont rien à cet effet dans leur programme (p. ex. les mesures proposées sont imprécises comme « adopter une politique d'embauche appropriée » ou « adopter une politique d'embauche favorisant une connaissance fonctionnelle du français »).
- 8 entreprises ont une ou des mesures relatives à une politique d'embauche, de promotion ou de mutation, mais sans que la connaissance du français soit envisagée comme un critère d'embauche ou de mobilité obligatoire (p. ex. nous trouvons des mesures comme « définir le niveau de connaissance linguistique requis pour chaque poste » ou « adopter une politique qui définit les exigences linguistiques pour les recrutements, les promotions et les mutations »).

La *Charte* permet à une entreprise d'embaucher des personnes qui ne connaissent pas le français. La politique d'embauche, de promotion et de mutation de 97 % des entreprises analysées ne rend pas obligatoire la connaissance du français, ce qui n'est pas contraire à la *Charte*. Toutefois, l'entreprise qui emploie 25 personnes ou plus doit savoir qu'elle a en même temps l'obligation de voir à la « généralisation de l'utilisation du français à tous les niveaux » en son sein.

Ainsi, à défaut de prévoir comme critère obligatoire d'embauche ou de mobilité la connaissance du français, l'entreprise a l'obligation de mettre en place dans le cadre du programme de francisation des mesures qui permettront à tous les membres du personnel concerné d'en acquérir une bonne connaissance.

L'entreprise qui connaît un important taux de roulement du personnel demeure visée par cette obligation. Si la connaissance du français n'y est pas déjà généralisée, elle doit s'assurer que son programme entraîne une augmentation du nombre de personnes qui en ont une bonne connaissance. La *Charte* ne permet pas à une entreprise de s'appuyer sur un roulement de personnel important pour se déresponsabiliser.

Par ailleurs, les entrevues semi-dirigées avec des membres du personnel d'entreprises appliquant des programmes de francisation nous ont appris que des entreprises exigeaient la connaissance du français à l'embauche pour le personnel en contact avec la clientèle, mais pas nécessairement pour les autres employés. Certaines entreprises n'utiliseraient donc pas la politique d'embauche, de promotion et de mutation comme outil permettant la généralisation de l'utilisation du français à tous les niveaux.

RECOMMANDATION 2

Lorsqu'une entreprise indique, par exemple en s'appuyant sur un important taux de roulement de personnel, être dans l'impossibilité d'assurer l'augmentation du nombre de personnes ayant une bonne connaissance du français, l'Office doit demander que la politique d'embauche, de promotion et de mutation de l'entreprise prévoit la bonne connaissance du français comme critère d'embauche et de mobilité. Dans le cas contraire, l'Office doit refuser d'approuver le programme de francisation.

Les mesures devant assurer l'augmentation du nombre de personnes ayant une bonne connaissance du français

Dans un troisième temps, nous avons examiné les mesures qui doivent assurer l'augmentation du nombre de personnes ayant une bonne connaissance du français dans l'entreprise.

Parmi les dossiers que nous avons analysés, 5 % des entreprises disposent d'un programme dont les mesures, additionnées l'une à l'autre, pourraient éventuellement mener à l'augmentation du nombre de personnes ayant une bonne connaissance du français, de façon à permettre son utilisation généralisée. Ainsi, ces entreprises prévoient au moins une mesure visant à favoriser l'apprentissage du français et une mesure relative aux objectifs d'apprentissage et au suivi des résultats.

Pendant, les programmes de ces entreprises ne proposent pas d'échéancier précis, c'est-à-dire qu'ils ne définissent pas un horizon temporel à l'intérieur duquel la connaissance du français devra être généralisée. Par conséquent, ils ne permettront pas à l'Office de suivre la progression de l'entreprise vers l'atteinte des objectifs.

EXEMPLES DE MESURES TIRÉES DES PROGRAMMES DE FRANCISATION

Mesures visant à favoriser l'apprentissage du français :

- offrir aux membres du personnel des cours de français;
- miser sur des méthodes d'apprentissage adaptées, telles que l'autoformation, les ateliers de communication, les jumelages linguistiques et les logiciels d'apprentissage du français;
- organiser des activités qui se déroulent uniquement en français;
- concevoir ou actualiser un lexique de mots en français propres aux services offerts par l'entreprise et encourager le personnel à en faire l'apprentissage;
- offrir aux membres du personnel la possibilité de porter un insigne mentionnant qu'ils souhaitent pratiquer le français.

Mesures relatives aux objectifs d'apprentissage et au suivi des résultats :

- ajouter, dans l'évaluation du rendement du personnel n'ayant pas une bonne connaissance du français, l'objectif d'atteindre un niveau de connaissance du français suffisant pour l'accomplissement des tâches;
- concevoir et conserver un registre permettant de mettre à jour les informations quant aux employés ayant peu ou pas de connaissance du français;
- évaluer les besoins de formations des employés et procéder aux formations en fonction de leur poste et des besoins opérationnels;
- recenser le nombre d'employés du Québec inscrits à des cours de français et l'évolution de leur niveau de compétence linguistique;
- établir un échéancier de mise en œuvre du programme d'apprentissage du français et définir des indicateurs de performance permettant d'évaluer et d'ajuster le programme;
- à l'aide d'indicateurs, évaluer annuellement la progression globale, par catégorie d'emploi, du nombre d'employés du Québec qui ont une bonne connaissance du français.

À l'opposé, 95 % des entreprises analysées s'engagent à prendre des mesures qui, même additionnées, ne pourront vraisemblablement permettre l'augmentation du nombre de personnes ayant une connaissance suffisante du français pour en assurer l'utilisation généralisée :

- 33 entreprises prévoient au moins une mesure visant à favoriser l'apprentissage du français et une mesure relative au suivi des résultats, mais ces mesures ne précisent pas d'objectifs d'apprentissage ni de délai à l'intérieur duquel les objectifs devraient être atteints;
- 53 entreprises prévoient au moins une mesure visant à favoriser l'apprentissage du français, mais elles ne prennent aucun engagement relativement aux objectifs d'apprentissage ou au suivi des résultats, et n'établissent aucun délai à l'intérieur duquel les objectifs devraient être atteints;
- 5 entreprises prévoient au moins une mesure relative au suivi des résultats, mais ne prévoient rien pour favoriser l'apprentissage du français, ne disent rien au sujet des objectifs à atteindre et ne précisent aucun délai à l'intérieur duquel atteindre ces objectifs;
- 4 entreprises n'ont pris aucun engagement relativement à l'une ou l'autre des mesures.

Les entrevues semi-dirigées avec des conseillers et des gestionnaires de l'Office ainsi qu'avec des membres du personnel d'entreprises appliquant des programmes de francisation nous ont permis de noter les éléments suivants.

Premièrement, pour l'Office, l'objectif du programme de francisation ne consiste pas à obtenir des résultats précis à l'intérieur d'un délai déterminé, du moins pour ce qui est de l'augmentation du nombre d'employés ayant une bonne connaissance du français. L'objectif est plutôt de mettre globalement, sur tous les points sur lesquels se construit le programme de francisation, les entreprises en mouvement en faveur de la généralisation de l'utilisation du français. L'obligation de l'entreprise, comme elle est appliquée par l'Office, est en conséquence d'avancer vers un objectif général de francisation.

Deuxièmement, les personnes œuvrant dans des entreprises visées par un programme de francisation, où des employés n'ont pas une bonne connaissance du français, indiquent qu'elles constatent des améliorations en faveur du français comme langue du travail après le passage de l'Office. Toutefois, malgré l'application du programme, elles estiment qu'il est peu probable que les personnes ayant une connaissance limitée du français pourront l'utiliser dans un horizon prévisible. Selon elles, cette situation nuit à la généralisation de l'utilisation du français dans leur entreprise.

Troisièmement, nous avons noté que des personnes qui ne connaissent pas le français regrettent que leur entreprise ne soit pas contrainte par le programme à respecter des objectifs d'apprentissage du français à atteindre à l'intérieur d'un délai déterminé. D'autres ont indiqué que leur employeur n'accorde pas d'importance à l'apprentissage du français, préférant traduire les instructions dans une autre langue que le français plutôt que de miser sur la francisation. D'autres encore ont indiqué devoir suivre des cours de français sur leur temps personnel, parce que leur entreprise n'offre pas de cours ou n'en offre pas pour tous les employés qui en auraient besoin.

Si l'objectif de l'entreprise n'est pas d'obtenir des résultats à l'intérieur d'un délai déterminé, nous estimons qu'il n'est plus possible, considérant les changements récents dans la situation linguistique, de faire en sorte que le français se généralise à tous les niveaux de l'entreprise, comme l'exige la *Charte*.

Pourtant, le gouvernement du Québec met aujourd'hui à la disposition du public des outils qui permettent à chacun de fixer des objectifs précis et mesurables en matière d'apprentissage du français. Ces outils sont :

- le Référentiel québécois des profils de compétences en français des métiers et des professions, qui permet aux entreprises d'établir facilement le niveau de compétence en français requis pour chaque poste⁹;
- un test en ligne gratuit développé par le ministère de l'Éducation et l'Université de Montréal¹⁰, qui permet aux travailleurs d'établir leur niveau de français en quelques minutes;
- les programmes d'apprentissage du français, utilisés par Francisation Québec et le ministère de l'Éducation, qui permettent d'associer l'atteinte de chaque niveau de compétence à un nombre d'heures¹¹.

À l'aide de ces outils, les employeurs peuvent, au besoin en faisant appel à l'Office, mesurer l'écart entre le niveau de compétence des membres de leur personnel et le niveau qu'ils doivent atteindre pour exercer leur emploi. Ils peuvent également établir le nombre d'heures de formation requis pour combler l'écart.

EXEMPLE

Le niveau 4 à l'oral est nécessaire pour travailler en français dans plusieurs emplois peu spécialisés, par exemple préposé aux commandes, serveur, caissier ou manutentionnaire.

Pour une personne sans connaissance du français, environ 500 heures de cours sont nécessaires pour atteindre ce niveau. À raison de quatre heures par semaine, on doit donc prévoir 125 semaines, soit environ deux ans et demi, pour y arriver.

Les entreprises sont les seules responsables de généraliser l'usage du français en leur sein. Francisation Québec leur offre, pour les appuyer, des programmes de francisation en apprentissage autonome, des formations à distance ainsi que des formations en milieu de travail. Les listes d'attente, qui étaient importantes depuis le lancement de Francisation Québec, le sont aujourd'hui beaucoup moins. Les entreprises peuvent avoir recours à cette offre ou recourir à d'autres services pour mettre en œuvre leur programme de francisation. Dans tous les cas, l'obligation de généraliser l'utilisation du français leur revient en vertu de la *Charte*.

Pour l'instant, très peu de travailleurs participent aux cours de français en milieu de travail offerts par Francisation Québec (environ 4 000 à 5 000 par année¹²). Ce nombre apparaît très

⁹ Ministère de la Langue française (2025). *Référentiel québécois de profils de compétences en français de métiers et professions*.

¹⁰ Ministère de l'Éducation et Université de Montréal (s. d.). *Outil d'autoévaluation en français*. Francisation Québec.

¹¹ Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (2015). *Programme d'études : Francisation, formation générale des adultes*.

¹² CLF (2025). *Évaluation de Francisation Québec – Francisation en milieu de travail*.

modeste par rapport au bassin de travailleurs québécois qui se déclarent incapables de soutenir une conversation en français.

Par ailleurs, nous savons que l'apprentissage du français au travail peut prendre beaucoup de temps. En effet, pour une personne qui n'a aucune connaissance du français, l'atteinte de l'autonomie langagière (associée aux niveaux 7 et 8 de l'Échelle québécoise) peut prendre environ sept ans¹³, à raison de quatre heures par semaine. Une telle durée nous semble déjà très longue, et nous voyons difficilement comment une durée supérieure pourrait mener à la généralisation de l'usage du français comme langue du travail.

RECOMMANDATION 3

L'Office doit s'assurer que les mesures du programme de francisation qui visent l'augmentation du nombre de personnes ayant une bonne connaissance de la langue française sont accompagnées d'objectifs précis à atteindre dans un délai déterminé. Sans un engagement en faveur de telles mesures, l'Office doit refuser d'approuver le programme.

¹³ CLF (2025).

Conclusion

Le processus de francisation des entreprises n'est pas appliqué par l'Office de manière à assurer une augmentation du nombre de personnes ayant une bonne connaissance de la langue française, là où des employés n'ont pas cette connaissance, comme l'exige la *Charte*.

Contrairement au contexte qui régnait en 1977 et dans les années qui ont suivi l'adoption de la *Charte*, le processus de francisation des entreprises ne peut plus compter sur l'arrivée d'une main-d'œuvre largement francophone pour favoriser l'adoption progressive du français comme langue du travail. Pour généraliser l'emploi du français comme langue du travail, le retrait des obstacles à son utilisation ne suffit plus. En effet, la situation linguistique a changé. L'utilisation du français au travail ne progresse plus : elle recule.

L'Office doit donc changer son approche. Il doit le faire non seulement pour responsabiliser les entreprises, mais aussi pour répondre aux changements observés dans la situation linguistique. La *Charte* trouve son application dans un nouveau contexte, moins favorable au français comme langue du travail, et il revient à l'Office d'y répondre.

L'administration publique peut, à certaines conditions, modifier une pratique, faire évoluer une interprétation administrative ou appliquer autrement une norme prévue dans une loi. Lorsque le contexte change, il est normal pour l'administration d'adapter ses pratiques, dans la mesure où elles demeurent conformes au texte et à l'objet de la loi, pour que cette dernière puisse atteindre ses objectifs. Pour ce faire, l'administration publique doit généralement annoncer les changements à venir et prévoir un délai avant la prise d'effet des changements pour permettre aux administrés d'en prendre connaissance et d'ajuster leurs pratiques en conséquence.

À défaut d'exiger la connaissance de la langue française comme critère obligatoire d'embauche, l'entreprise a l'obligation de mettre en place, dans le cadre de son programme de francisation, des mesures qui permettront à tous les membres du personnel concerné d'atteindre le niveau de connaissance du français requis. Ainsi, le nombre de personnes qui n'ont pas une bonne connaissance du français dans l'entreprise doit être évalué de manière suffisamment précise. Autrement, il est difficile de concevoir des mesures assurant la généralisation de l'usage du français. Les mesures doivent viser des objectifs précis en matière d'apprentissage du français et être appliquées à l'intérieur d'un délai déterminé. L'efficacité des programmes de francisation est en cause.

Pour que nos recommandations puissent avoir l'effet escompté, elles doivent non seulement toucher tous les nouveaux programmes, mais également toutes les prochaines étapes des programmes en cours ou des suivis de certification, comme prévu dans la *Charte*. Le processus de francisation est un levier à la portée de l'Office pour redresser la situation du français dans les milieux de travail.

Commentaires de l'Office

L'Office a eu l'occasion de transmettre ses commentaires au CLF, qui sont reproduits ci-après.



L'Office québécois de la langue française prend acte des recommandations du Commissaire à la langue française et s'engage à les prendre en considération.

D'entrée de jeu, l'Office souhaite inscrire l'échantillon ciblé par le Commissaire dans l'ensemble des décisions qu'il a prises. En effet, durant la période visée par le Commissaire pour les fins de son rapport, l'Office a délivré un certificat de francisation à 2 575 entreprises qui avaient généralisé l'utilisation du français sans appliquer un programme de francisation. Il a aussi certifié, durant cette même période, 76 entreprises qui avaient atteint la généralisation de l'utilisation du français après l'application d'un programme de francisation. Enfin, des 528 entreprises sur lesquelles portent les observations du Commissaire, 428 ont démontré une bonne connaissance du français généralisée.

L'Office partage certains constats que dresse le Commissaire en ce qui a trait à l'augmentation du taux de bilinguisme chez les jeunes et à la hausse des niveaux d'immigration au cours des dernières années, par exemple. Ces différents indicateurs s'inscrivent dans un contexte sociétal bien différent de celui qui prévalait lors de l'adoption de la *Charte de la langue française* en 1977. Cette évolution, récente, se répercute sur l'usage du français comme langue de travail.

Depuis des décennies, l'Office intervient quotidiennement auprès d'entreprises exerçant des activités au Québec afin de s'assurer qu'elles s'acquittent de leurs obligations linguistiques. Ces actions contribuent à maintenir la vitalité du français au Québec. La protection du droit de travailler en français est l'un des éléments structurants de la *Charte*, mais qui se déploie dans un contexte complexe où cohabitent, notamment, les obligations des employeurs et les droits des travailleuses et des travailleurs. Les travailleuses et les travailleurs n'ont pas l'obligation, mais plutôt le droit, de travailler en français.

L'appréciation de la généralisation de l'utilisation du français dans les milieux de travail implique l'exercice par l'Office d'un pouvoir discrétionnaire. Dans ce contexte, l'Office évalue, en collaboration avec l'entreprise, l'augmentation du nombre de personnes ayant une bonne connaissance du français tout en tenant compte des particularités de l'entreprise. C'est ainsi que, dans l'exercice de son pouvoir discrétionnaire, l'Office a historiquement privilégié une approche empreinte de souplesse dans les cas où une entreprise progressait notablement vers l'objectif de généralisation de l'utilisation du français.

Par le passé, l'Office a cherché à trouver un équilibre entre sa mission de protection du français, qui est sa raison d'être, et le contexte socio-économique du Québec, qui évolue constamment.

L'Office, qui veille au respect de la *Charte de la langue française*, et le Commissaire, qui surveille la situation du français au Québec, souscrivent à un objectif commun. Les ajustements recommandés par le Commissaire découlent de changements récents dans la société québécoise, lesquels se répercutent nécessairement sur les milieux de travail. Les pratiques

développées par l'Office depuis l'entrée en vigueur de la *Charte* en 1977 sont en constante évolution et continueront de l'être pour répondre à ces nouveaux défis.

Enfin, la collaboration entre l'Office et Francisation Québec se poursuit pour qu'un mécanisme de référencement des entreprises soit instauré. Ce mécanisme permettra de répertorier les entreprises à qui l'Office offrira de mettre en place les services d'apprentissage du français fournis par Francisation Québec. Le déploiement d'un projet-pilote est prévu au cours des prochains mois.



