



# **Rapport annuel de gestion**

## **Chapitre 2**

## Organisation en bref

---

Créé à la suite de la modernisation de la *Charte de la langue française (Charte)* en 2022, le Commissaire à la langue française (CLF) est une institution indépendante qui veille au respect de la *Charte*. Nommé en février 2023 par l'Assemblée nationale, le premier commissaire à la langue française (commissaire) est entré en fonction le 1<sup>er</sup> mars 2023 pour un mandat de sept ans. Il est épaulé dans ses fonctions par un commissaire adjoint à la langue française, nommé par le gouvernement sur sa recommandation.

### Mission

La mission du CLF consiste à s'assurer de la vitalité et de la pérennité du français, langue commune du Québec, notamment en surveillant :

- l'évolution de la situation linguistique au Québec;
- le respect des droits fondamentaux conférés par la *Charte*;
- l'exécution des obligations prévues par la *Charte*, notamment celles des institutions parlementaires;
- la mise en œuvre des dispositions de la *Charte* par le ministre de la Langue française, l'Office québécois de la langue française (OQLF) et Francisation Québec.

À cette fin, il peut fournir des rapports, des avis et des recommandations à l'Assemblée nationale, au gouvernement ou au ministre de la Langue française.

### Vision

Être une institution de référence, reconnue pour son expertise et son indépendance, dont les travaux influencent durablement les choix du Québec concernant le français, sa langue commune.

## Valeurs

Dans l'accomplissement de sa mission, six valeurs fondamentales guident le CLF.

### PERTINENCE

Dans le choix stratégique des mandats et dans les recommandations formulées.

### RIGUEUR

Dans la démarche ainsi que dans l'analyse approfondie des faits et la formulation de propositions basées sur des données probantes.

### AUDACE

Dans le choix des thèmes abordés et dans la formulation de propositions novatrices.

### VIGILANCE

Dans l'attention portée aux enjeux émergents et au respect des droits et obligations prévus par la *Charte*.

### INDÉPENDANCE

En tant qu'institution parlementaire, dans le respect du cadre législatif.

### OUVERTURE

Dans l'établissement d'une relation de confiance, de respect et d'écoute avec les parties prenantes.

## Chiffres clés

# 18

### EMPLOYÉS AU 31 MARS 2026

- > 2 titulaires d'emploi supérieur
- > 1 cadre
- > 14 professionnels
- > 1 partenaire d'affaires en ressources humaines



# 10

### PUBLICATIONS RELATIVES À LA MISSION

- > Évaluation de la francisation en milieu de travail
- > Rapport sur les étudiants internationaux et le français
- > Rapport sur l'intégration à la nation québécoise
- > Mémoire sur la planification pluriannuelle de l'immigration pour la période 2026-2029
- > Mémoire sur le projet de loi sur le commerce et la mobilité
- > Mémoire sur le projet de loi sur la découvrabilité
- > Mémoire sur le projet de loi constitutionnelle de 2025
- > Étude sur la vision économique du Québec
- > Étude sur les représentations linguistiques et identitaires des jeunes issus de l'immigration
- > Étude sur la mixité dans les milieux de vie

# 40

### INTERVENTIONS PUBLIQUES ET MÉDIATIQUES

- > Entrevues auprès de médias écrits, télévisés ou radiophoniques
- > Assemblée générale du Réseau international des maisons de la Francophonie sur les politiques linguistiques
- > Journées thématiques sur le français dans le milieu des affaires et le milieu culturel
- > Webinaire sur le rapport sur les étudiants internationaux
- > Présentations sur demande de ses rapports et études, notamment sur l'intégration en français
- > Rencontres avec des comités de francisation et des chaires de recherche sur la situation du français



# 85

### ACTIVITÉS AUPRÈS DES PARTIES PRENANTES

- > Établissements d'enseignement et de recherche
- > Organismes de promotion du français et de la Francophonie
- > Intervenants du domaine culturel
- > Organismes du secteur municipal
- > Institutions anglophones

## Fonctionnement et gestion des ressources

---

### Gouvernance

Le CLF a continué ses efforts en matière de gouvernance en vue de favoriser le renforcement des pratiques de l'organisation, notamment en matière d'éthique :

- un code d'éthique propre au commissaire a été adopté, alors que le commissaire adjoint et les employés sont assujettis à celui de la fonction publique québécoise;
- du matériel de sensibilisation et de formation a été élaboré pour le bénéfice des employés (la finalisation de la mise en œuvre est planifiée au cours de l'année 2026-2027);
- un guide propre à l'organisation, basé sur le code d'éthique des employés de la fonction publique, doit être rédigé en 2026-2027.

Conformément aux obligations de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, les travaux relatifs à la protection des renseignements personnels ont été poursuivis, notamment par l'élaboration de documents complémentaires et des documents de réflexion sur les modalités de gestion pour la protection des renseignements personnels.

Pour mettre en place un système de gestion documentaire efficace et durable, conformément aux recommandations de la Bibliothèque et Archives nationales du Québec, une nouvelle structure de gestion des documents a été élaborée et implantée. Cette démarche inclut le développement d'une approche normalisée pour le classement des documents de l'organisation, reposant sur une arborescence cohérente, un site avec des accès sécurisés, une nomenclature uniforme des fichiers et des règles balisées de conservation et d'archivage.

Finalement, après consultation des institutions parlementaires, conformément aux dispositions de la *Charte*, le CLF a adopté des indicateurs d'exemplarité. En effet, en vue d'harmoniser les interprétations des diverses dispositions de la *Charte* et de travailler sur des demandes de modifications réglementaires, le CLF a tenu plusieurs réunions avec ces institutions et le ministère de la Langue française (MLF).

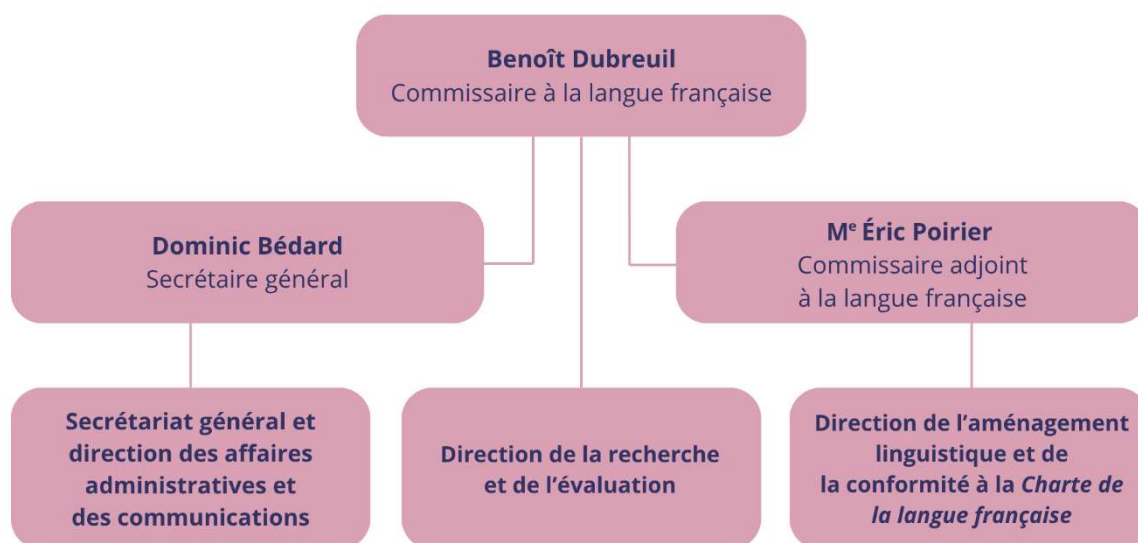
### Ressources humaines

Au 31 mars 2026, le personnel du CLF comptait 18 membres. Parmi cet effectif :

- 2 étaient titulaires d'emploi supérieur, soit le commissaire et le commissaire adjoint;
- 1 personne exerçait des fonctions d'encadrement, soit le secrétaire général;
- 14 étaient des professionnels;
- 1 personne est partenaire d'affaires en ressources humaines;
- 16 étaient des employés permanents, tandis que 2 étaient contractuels;
- 12 personnes étaient basées à Québec, 5 à Montréal et 1 à Gatineau;
- 2 personnes étaient issues des minorités visibles et ethniques;
- 1 personne était handicapée.

Comme l'illustre l'organigramme ci-après, la structure organisationnelle du CLF est articulée autour de trois unités administratives aux responsabilités distinctes. L'équipe de la recherche et de l'évaluation relève directement du commissaire. L'équipe de l'aménagement linguistique et de la conformité à la *Charte de la langue française*, renommée en 2025 pour mieux refléter l'étendue et la nature de sa mission, est placée sous la responsabilité du commissaire adjoint, nommé en juillet 2025 par le Conseil des ministres. Enfin, le Secrétariat général et direction des affaires administratives et des communications relève du secrétaire général.

### Organigramme du Commissaire à la langue française



### Ressources financières

Conformément à l'article 204.13 de la *Charte*, le CLF est tenu de préparer chaque année ses prévisions budgétaires et de les soumettre au Bureau de l'Assemblée nationale (BAN), qui les approuve avec ou sans modifications.

Dans sa décision n° 2353 prise le 10 avril 2025, le BAN avait approuvé des crédits totaux de 2 777 876 \$ pour l'exercice budgétaire 2025-2026 du CLF, dont 2 375 076 \$ destinés à sa rémunération. Le CLF n'a pas sollicité de budget d'immobilisation en raison de l'absence de besoins pour ce type d'investissement à moyen terme.

À la fin de l'exercice financier, la dépense du CLF est de 2 355 851 \$, comprenant des dépenses en rémunération de 2 113 331 \$ et en fonctionnement de 242 520 \$.

Les dépenses en rémunération sont inférieures aux prévisions, notamment en raison de mouvements de personnels et de vacances de poste. Les dépenses de fonctionnement ont été inférieures aux prévisions, principalement en raison de coûts de location des locaux de l'organisation à Montréal moins élevés qu'escompté, d'une indexation plus faible que prévu de l'entente administrative liant le CLF au ministère du Conseil exécutif, ainsi que d'une gestion rigoureuse des dépenses liées aux déplacements et aux services professionnels.

La discipline budgétaire et le fait que la provision pour imprévus est demeurée inutilisée ont conduit à un surplus d'environ 422 025 \$ pour l'exercice financier 2025-2026.

**Tableau 2.1 – Crédits et dépenses**  
(par supercatégorie au 31 mars 2026, en dollars)

|                                 | Crédits<br>autorisés <sup>1</sup><br>2025-2026<br>(A) | Dépense<br>estimée <sup>2</sup> au<br>31 mars 2026<br>(B) | Écart<br>(B – A) | Dépense<br>réelle<br>2024-2025 |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------|
| <b>Budget de dépenses</b>       |                                                       |                                                           |                  |                                |
| Rémunération                    | 2 375 076                                             | 2 113 331                                                 | 261 745          | 2 074 001                      |
| Fonctionnement                  | 402 800                                               | 242 520                                                   | 160 280          | 294 473                        |
| <b>Budget d'investissements</b> | –                                                     | –                                                         | –                | –                              |
| <b>Total</b>                    | <b>2 777 876</b>                                      | <b>2 355 851</b>                                          | <b>422 025</b>   | <b>2 368 643</b>               |

(1) Le budget détaillé, préparé par le CLF, a été approuvé par le BAN le 10 avril 2025.

(2) Il s'agit de l'état des résultats budgétaires au 31 mars 2026, avec lecture en date du 28 mai 2026.

## Communications

En 2025-2026, le CLF a diffusé des communications pour promouvoir ses publications et ses activités (21). Ces communications ont pris diverses formes (p. ex. communiqué de presse, actualité Web, article de blogue, webinaire) et ont principalement porté sur les rapports et les mémoires déposés à l'Assemblée nationale.

Pendant l'année, le site Web du CLF s'est enrichi d'une nouvelle section nommée *Dossiers en cours*, où l'organisation présente le suivi des dossiers qui font l'objet d'une intervention auprès d'un ministère ou d'un organisme.

En septembre 2025, le CLF a mis en ligne son intranet, se dotant ainsi d'un outil de communication efficace, esthétique et convivial pour ses communications internes.

## Médias sociaux

En 2025-2026, à la suite de choix stratégiques ainsi que de la diffusion de nombreux travaux en lien avec sa mission, le CLF a gagné en visibilité sur les médias sociaux. Ses contenus ont ainsi augmenté de 38 % en visibilité, passant d'une moyenne – sur Facebook et LinkedIn – de 787 vues à 1 084 vues par publication.

Début 2026, le CLF a entrepris de diversifier ses canaux de communication sur les médias sociaux en vue d'atteindre toujours plus de citoyens. Il a notamment ouvert un compte Instagram institutionnel, produit des contenus davantage axés sur la vidéo et diffusé une campagne de vulgarisation. Cette campagne comportait des carrousels d'information revisitant les thématiques récemment abordées dans les travaux de recherche du CLF. Intitulée *Le français, une langue commune, un choix collectif*, elle visait à éclairer les débats entourant la langue française en mettant en lumière ses principaux enjeux et ceux à venir.

**Tableau 2.2 – Présence sur les médias sociaux**

(au 31 mars 2026)

|                                           | LinkedIn | Facebook                           |
|-------------------------------------------|----------|------------------------------------|
| Nombre de publications                    | 163      | 115                                |
| Nombre d'abonnés                          | 2 153    | 647                                |
| Moyenne des vues par publication          | 1 264    | 905                                |
| Moyenne des interactions par publication* | 24       | 22                                 |
|                                           | Bluesky  | Instagram<br>(depuis février 2026) |
| Nombre de publications                    | 42       | 11                                 |
| Nombre d'abonnés                          | 25       | 8                                  |

\* Cette donnée inclut les mentions *J'aime*, les commentaires et les partages.

### Liens avec les parties prenantes

Au cours de l'exercice 2025-2026, le CLF a consolidé ses relations avec les diverses parties prenantes intéressées par la situation linguistique. Au Québec, des rencontres ont eu lieu avec des acteurs de différents milieux, notamment des représentants d'organismes publics et parapublics, du secteur municipal, du monde associatif et du milieu de la recherche et de l'enseignement. Consolider des relations avec ces différents acteurs permet au CLF d'être bien au fait des enjeux émergents au regard de la situation du français au Québec.

À l'extérieur du Québec, le CLF a continué de renforcer ses liens avec des instances internationales aux missions et fonctions comparables. Il est demeuré actif au sein de l'Association internationale des commissaires linguistiques, dont l'assemblée bisannuelle se tiendra en septembre 2026 à Galway, en Irlande.

De plus, de nombreuses rencontres, principalement virtuelles, ont été tenues avec des experts de la Catalogne, de la Flandre, de l'Irlande, du pays de Galles, du Mexique, du Pays basque et des Pays-Bas, dans le but d'échanger sur les bonnes pratiques pour soutenir l'apprentissage et l'usage des langues minoritaires, ainsi que l'intégration linguistique des personnes immigrantes.



## Suivi du plan stratégique

Le *Plan stratégique 2024-2027* se décline autour de quatre enjeux : vitalité et pérennité de la langue française, application de la *Charte*, notoriété et reconnaissance de l'organisation, ainsi que consolidation de l'expertise et de la mobilisation de l'équipe. Plusieurs actions et initiatives ont été mises en place en vue d'atteindre, voire de dépasser, les cibles fixées. Le [Suivi des résultats 2025-2026](#), déposé sur le site Web du CLF, présente une vue d'ensemble des résultats obtenus, qui sont détaillés ci-bas.

| Objectif 1.1 – Analyser et comprendre les facteurs contribuant à l'usage du français au Québec |                                                                                  |       |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|
| Indicateur                                                                                     |                                                                                  | Cible | Résultat |
| 1                                                                                              | Nombre de publications annuelles, dont au moins une portant sur un nouveau sujet | 3     | 10       |

Pour informer les citoyens et les parlementaires, le CLF produit des rapports, études, avis et mémoires. Ces documents les aident à comprendre les enjeux les plus importants en lien avec la situation linguistique.

Durant l'exercice 2025-2026, le CLF a publié 10 documents. Ainsi, quatre mémoires ont été déposés à la Commission des relations avec les citoyens dans le cadre de consultations parlementaires : le premier portait sur la planification pluriannuelle de l'immigration 2026-2029; le deuxième sur le projet de loi n° 112, *Loi favorisant le commerce des produits et la mobilité de la main-d'œuvre en provenance des autres provinces et des territoires du Canada*; le troisième sur le projet de loi n° 109, *Loi affirmant la souveraineté culturelle du Québec et édictant la Loi sur la découvrabilité des contenus culturels francophones dans l'environnement numérique*; et le quatrième sur le projet de loi n° 1, *Loi constitutionnelle de 2025 sur le Québec*.

Le CLF a également déposé deux rapports à l'Assemblée nationale du Québec. Le premier, intitulé *Les étudiants internationaux et le français : bâtir pour durer*, portait sur la politique de recrutement, d'accueil et d'intégration des étudiants internationaux. Le second abordait la question de l'intégration nationale. Intitulé *Intégration à la nation québécoise : de la rencontre à l'adhésion*, il s'appuyait sur deux études complémentaires, une sur les représentations linguistiques et identitaires des jeunes issus de l'immigration et l'autre sur la mixité dans les milieux de vie. Le CLF a également publié une étude sur la vision économique 2025 du gouvernement du Québec.

Enfin, dans son *Rapport annuel 2024-2025*, déposé le 21 mai 2025, le CLF a poursuivi sa démarche d'évaluation continue de Francisation Québec, cette fois-ci en évaluant les activités de francisation en milieu de travail.

**Objectif 1.2 – Proposer des mesures qui contribuent à l'évolution favorable de la langue française comme langue commune**

| Indicateur                                                                | Cible | Résultat |
|---------------------------------------------------------------------------|-------|----------|
| 2 Nombre de publications annuelles comportant des propositions de mesures | 2     | 3        |

En plus de fournir une analyse de la situation linguistique au Québec et des mécanismes qui contribuent à son évolution, le CLF propose les mesures qu'il juge nécessaires pour améliorer la situation du français. Ces recommandations s'adressent à l'Assemblée nationale, au gouvernement ou au ministre de la Langue française.

Lors de son exercice 2025-2026, le CLF a produit trois publications comportant des propositions de mesures, ce qui dépasse la cible déterminée au Plan stratégique. Le premier rapport, intitulé *Évaluation de Francisation Québec – Francisation en milieu de travail*, présente cinq recommandations à l'attention du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration. Le rapport *Les étudiants internationaux et le français : bâtir pour durer* fait état de 11 recommandations au gouvernement. Enfin, le rapport *Intégration à la nation québécoise : de la rencontre à l'adhésion* propose 4 orientations pour la mise en place d'une politique sur l'intégration à la nation ainsi que 18 mesures s'y rapportant.

**Objectif 2.1 – Surveiller le respect des droits et l'exécution des obligations imposées par la Charte de la langue française**

| Indicateurs                                                                         | Cible | Résultat |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|
| 3 Nombre de rencontres du groupe de travail avec les institutions parlementaires    | 3     | 3        |
| 4 Nombre de rencontres d'harmonisation des pratiques et de l'interprétation CLF-MLF | 3     | 4        |
| 5 Pourcentage des plaintes fondées pour lesquelles un suivi a été réalisé           | 100 % | 100 %    |

Pour veiller au respect des obligations découlant de la *Charte*, le CLF a poursuivi son travail d'accompagnement des institutions parlementaires lors des réunions du groupe de travail qui les réunit. Trois rencontres se sont ainsi tenues en 2025-2026. Elles lui ont permis de transmettre des informations importantes concernant l'édiction et l'entrée en vigueur de nouveaux règlements, la modification des directives sur l'utilisation d'une autre langue que le français et la reddition de compte annuelle<sup>1</sup>.

De plus, quatre rencontres d'harmonisation ont eu lieu avec deux équipes du MLF en vue d'échanger notamment sur les orientations relatives à l'application de la *Charte*.

Pendant la période 2025-2026, le CLF n'a reçu aucune plainte visant une institution parlementaire<sup>2</sup>. Il a toutefois reçu 24 plaintes qu'il a jugées non recevables, car elles ne relevaient pas de sa responsabilité ou ne concernaient pas un manquement à la *Charte*. Il les a redirigées vers l'organisation responsable de leur traitement, soit l'OQLF dans la très grande majorité des cas.

<sup>1</sup> Voir le chapitre 4 sur la mise en œuvre de la *Charte*.

<sup>2</sup> Voir la section « *Traitement des plaintes* » dans le chapitre 4.

## Enjeu 2 (suite)

## Orientation 3 – Veiller au respect du droit à l'apprentissage du français

**Objectif 3.1 – Évaluer de façon continue les services de Francisation Québec**

| Indicateurs |                                                                                                                  | Cible | Résultat |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|
| 6           | Nombre de rapports comportant un nouvel aspect évalué                                                            | 1     | 1        |
| 7           | Pourcentage des recommandations à Francisation Québec appliquées ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants | 25 %  | 20 %     |

Dans le cadre de son mandat de surveillance prévu par la *Charte*, le CLF a pour objectif de procéder à une évaluation continue de Francisation Québec. Ce processus donne lieu, chaque année, à un rapport dans lequel au moins un nouvel aspect est évalué.

L'évaluation de 2025-2026 a visé l'offre en milieu de travail. Il a mis en lumière l'importance de l'équité entre les services et la nécessité de soutenir des environnements de travail francophones.

En ce qui a trait au degré d'application des recommandations formulées dans le premier rapport, portant sur l'offre aux individus, la cible n'a pas été atteinte. L'organisme poursuit son analyse de certaines des recommandations formulées par le CLF, de sorte qu'il n'a pas été en mesure de lui confirmer qu'elles seraient mises en œuvre ou non<sup>3</sup>.

## Enjeu 3 – Notoriété et reconnaissance de l'organisation

## Orientation 4 – Maximiser les retombées des avis et des rapports

**Objectif 4.1 – Assurer une présence médiatique pertinente**

| Indicateurs |                                                                       | Cible | Résultat |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------|-------|----------|
| 8           | Nombre d'interventions publiques en lien avec les publications du CLF | 25    | 22       |
| 9           | Nombre de publications sur les réseaux sociaux                        | 70    | 124      |

Les sorties qui ont le plus retenu l'attention des médias sont celles des publications d'automne 2025, soit le mémoire sur la planification de l'immigration 2026-2029, le rapport sur les étudiants internationaux et le rapport sur l'intégration nationale, incluant les deux études complémentaires sur les représentations linguistiques et sur la mixité dans les milieux de vie. Ces documents ont fait l'objet de 9 entrevues, principalement à la radio. En plus de cela, les commissaires ont réalisé 16 présentations de leurs travaux auprès de publics intéressés.

Le nombre de publications sur les médias sociaux Facebook et Bluesky a été semblable, tandis que celui de LinkedIn a été bien plus élevé, s'établissant à 55. Cet écart est en grande partie attribuable au partage de publications de partenaires du CLF. Il importe également de mentionner que 30 % des contenus ont porté sur la campagne de vulgarisation *Le français, une langue commune, un choix collectif*. Prenant la forme de carrousels et de vidéos, la campagne a abordé les thématiques transversales de la culture, de l'éducation, de l'immigration, de la francisation, de l'enseignement supérieur et de l'économie, toutes en lien avec la vitalité de la langue française au Québec.

<sup>3</sup> Voir le chapitre 3 sur le suivi des recommandations.

**Objectif 4.2 – Rencontrer des parties prenantes de la société civile**

| Indicateurs |                                                                     | Cible | Résultat |
|-------------|---------------------------------------------------------------------|-------|----------|
| 10          | Nombre de rencontres avec les parties prenantes                     | 50    | 85       |
| 11          | Taux de participation aux événements ciblés en lien avec la mission | 80 %  | 87 %     |

Le CLF a tenu 85 rencontres avec des parties prenantes. La plupart se sont déroulées entre le commissaire et des représentants d'organismes publics et parapublics, du secteur municipal, du monde associatif et du milieu de la recherche et de l'enseignement.

Par ailleurs, les membres du personnel ont participé à 41 des 47 événements ciblés en lien avec la mission. Ceux-ci ont inclus des colloques universitaires, des congrès professionnels ainsi que des événements consacrés à des questions touchant à la langue française ou à des enjeux en lien avec la politique linguistique du Québec.

**Objectif 4.3 – Sensibiliser les citoyens à la langue française**

| Indicateurs |                                                                                      | Cible | Résultat |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|
| 12          | Taux de croissance du nombre d'abonnés aux réseaux sociaux du CLF                    | 10 %  | 25 %     |
| 13          | Nombre d'activités de sensibilisation (capsules Web de vulgarisation, balados, etc.) | 3     | 10       |

Pendant l'année, le CLF a obtenu 559 nouveaux abonnés sur Facebook, LinkedIn et Bluesky, une croissance de 25 % par rapport aux 2 266 abonnés recensés au 31 mars 2025. Parmi ceux-ci, 417 sont issus du réseau professionnel LinkedIn, où le nombre de publications a été plus élevé.

Les activités de sensibilisation se sont articulées autour de deux dossiers. D'une part, des carrousels ont été produits en vue de vulgariser le contenu des rapports *Évaluation de Francisation Québec : francisation en milieu de travail* et *Les étudiants internationaux et le français : bâtir pour durer*. D'autre part, un webinaire, le tout premier du CLF, a permis au CLF d'approfondir les sujets traités dans ce second rapport.

Le CLF a ensuite amorcé la diffusion de la campagne *Le français, une langue commune, un choix collectif*. En février et en mars 2026, elle s'est déclinée en quatre vidéos d'introduction sur l'institution et en trois carrousels de vulgarisation sur les enjeux liés à la situation du français au Québec.

## Enjeu 3 (suite)

## Orientation 5 – Assurer un suivi des recommandations

**Objectif 5.1 – Suivre l'application des recommandations du Commissaire**

| Indicateur                                                                                    | Cible | Résultat |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|
| 14 Pourcentage des recommandations appliquées ou ayant donné lieu à des progrès satisfaisants | 25 %  | 45 %     |

Pendant l'exercice 2025-2026, le CLF a mis en œuvre un mécanisme de suivi de ses recommandations, notamment en fournissant aux ministères et organismes visés un outil s'accompagnant de balises claires.

Pour le premier exercice complet de reddition de comptes, le CLF a indiqué aux ministères et organismes visés que son analyse s'effectuerait à partir des recommandations formulées entre février 2024 et octobre 2025. Ainsi, sur les 31 recommandations émises par le CLF, cinq ont été appliquées et neuf ont donné lieu à des progrès satisfaisants, pour un résultat total de 45 % par rapport à la cible de 25 %<sup>4</sup>.

## Enjeu 4 – Consolidation de l'expertise et de la mobilisation de l'équipe

## Orientation 6 – Maintenir la mobilisation des employés

**Objectif 6.1 – Soutenir le développement des compétences du personnel**

| Indicateur                                                                                                      | Cible | Résultat |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|
| 15 Nombre d'heures de formation reçue, par personne, en lien avec les fonctions ou le développement de carrière | 15    | 41       |

En moyenne, les employés du CLF ont suivi 41 heures de formation. Ce résultat s'explique principalement par la participation de plusieurs membres à des formations de longue durée, comme des séminaires en démolinguistique, des ateliers du Barreau du Québec et des colloques scientifiques sur la langue française, la citoyenneté démocratique, ou encore l'éthique dans l'administration publique. En outre, un employé a fait partie de la 59<sup>e</sup> cohorte du programme *Comprendre le fonctionnement de l'État* de l'École nationale d'administration publique.

**Objectif 6.2 – Assurer la cohésion de l'équipe et la mise en commun de réflexions**

| Indicateurs                                  | Cible | Résultat |
|----------------------------------------------|-------|----------|
| 16 Nombre de rencontres d'équipe en personne | 3     | 3        |
| 17 Nombre d'activités sociales               | 3     | 6        |

Le personnel s'est réuni à Québec en juin, septembre et décembre 2025 pour des journées de formation, de réflexion et de planification organisationnelle. En juin, l'équipe a participé à un atelier visant le renforcement des collaborations et un autre pour déterminer les thèmes des publications prévues pour 2025-2026. En septembre, l'équipe a pu faire le point sur les avancées de l'année et d'effectuer un suivi des indicateurs associés au plan stratégique et au plan d'action annuel. En décembre, les échanges ont porté sur les projets de recherche ainsi que sur les orientations et les livrables prévus pour le printemps. Chaque rencontre a donné lieu à des activités favorisant la cohésion d'équipe, notamment un dîner commun et un moment de convivialité en fin de journée, contribuant ainsi à renforcer les liens entre le personnel réparti entre Québec, Montréal et Gatineau. En février et en mai, des activités d'accueil et d'intégration ont permis au CLF de souligner l'arrivée de nouveaux collègues.

<sup>4</sup> Pour les détails, voir le chapitre 3 sur le suivi des recommandations.