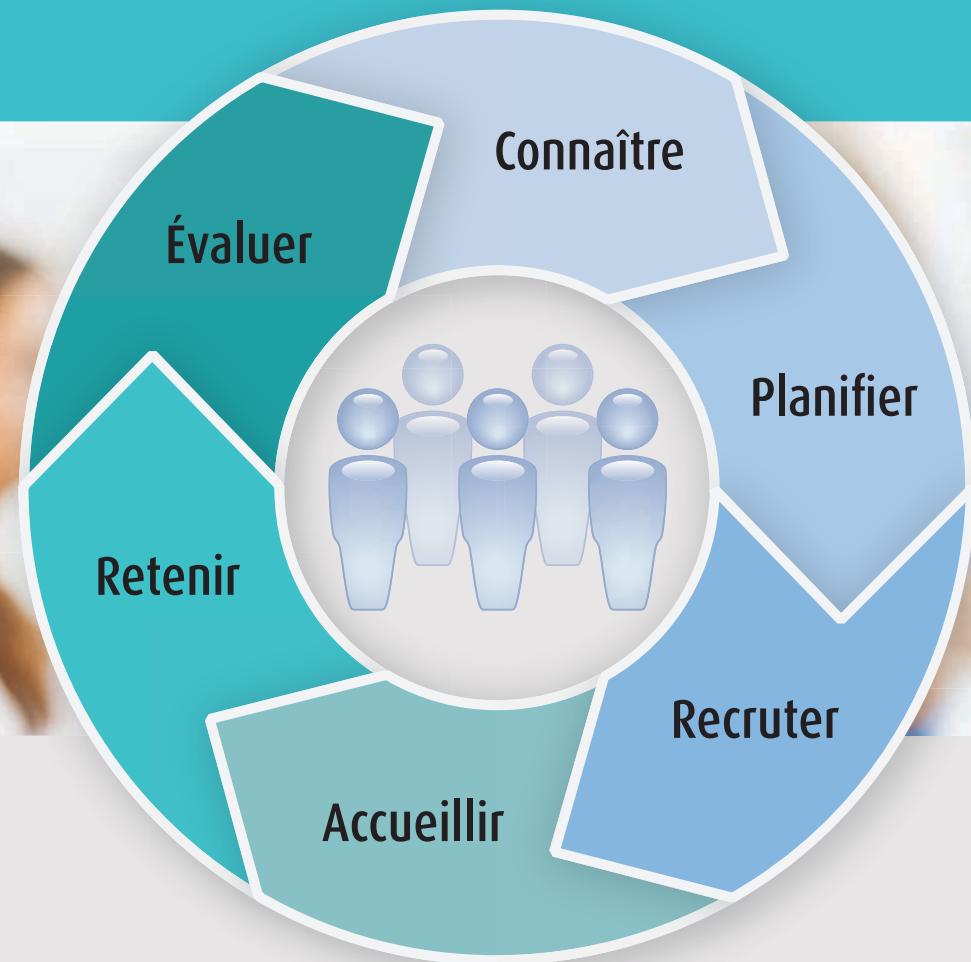


# Cadre de référence pour le recrutement et la rétention des ressources humaines bilingues en santé

Mars 2015



## Note au lecteur

Dans ce document, l'expression « domaine de la santé » est utilisée pour faire référence aux champs de pratique dans les domaines médicaux et des services sociaux.

L'expression « organisation de santé » est utilisée pour faire référence aux établissements de santé, aux fournisseurs de services de santé ou à toute autre expression visant à décrire un organisme public, privé ou communautaire offrant des services de santé à la population.

Le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

## Rédaction

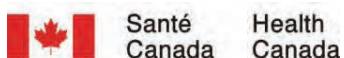
Ce document a été rédigé par Suzanne Tremblay de la firme Sultrem Inc. à titre de consultante. Le document a été traduit en anglais par Ghislaine Prata.

## Remerciements

Le Réseau franco-santé du Sud de l'Ontario et la Société Santé en français remercient toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation du *Cadre de référence pour le recrutement et la rétention des ressources humaines bilingues en santé*, et tous les autres qui ont offert des conseils et du temps dans la révision des contenus. Nous désirons souligner tout particulièrement l'appui de Caroline Vézina et Renée Chartier de la Société Santé en français et Marthe Dumont du Réseau local d'intégration des services de santé d'Érié St-Clair à cet égard.



*Cette initiative est financée par Santé Canada dans le cadre de la Feuille de route pour les langues officielles 2013-2018 : éducation, immigration, communautés.*



# Table des matières

## Cadre de référence pour le recrutement et la rétention des ressources humaines bilingues en santé

Faits saillants .....	iv
1. Introduction .....	1
2. Contexte général des systèmes de santé .....	3
3. Les ressources humaines bilingues : concepts théoriques.....	5
4. Les réalités du milieu de travail bilingue.....	9
5. Cadre de référence pour le recrutement et la rétention des ressources humaines bilingues en santé .....	12
<i>Étape 1 – Connaître les besoins de la communauté francophone .....</i>	13
<i>Étape 2 – Planifier les services bilingues .....</i>	15
<i>Étape 3 – Recruter les ressources humaines bilingues : recruter autrement! .....</i>	20
<i>Étape 4 – Accueillir et intégrer les ressources humaines bilingues .....</i>	25
<i>Étape 5 – Retenir le personnel bilingue et maintenir les capacités linguistiques .....</i>	27
<i>Étape 6 – Évaluer .....</i>	30
6. Conclusion.....	32
Bibliographie.....	33
Annexe I Listes des encadrés et références.....	35

# Faits saillants

La disponibilité de professionnels de la santé ayant les compétences linguistiques pour offrir des services en français est un des principaux défis de l'accès à des services de santé en français pour les communautés francophones en situation minoritaire au Canada.

- Les ressources humaines bilingues constituent un **maillon essentiel** pour assurer des communications efficaces et des services de santé de qualité et sécuritaires aux communautés de langues officielles en situation minoritaire.
- En contexte minoritaire, le recrutement et la rétention des ressources humaines bilingues requièrent une **approche adaptée**, tenant compte du bassin plus restreint des candidats potentiels ainsi que des réalités vécues par les employés bilingues.
- Les situations de communication auxquelles les employés bilingues devront faire face doivent être prises en considération dans les processus de planification, de recrutement et d'organisation du travail des employés bilingues ainsi que dans les mesures de rétention.
- L'employeur doit définir, pour chaque poste bilingue, le niveau requis pour chacune des compétences de communication et utiliser des outils normalisés pour évaluer, recruter et affecter son personnel bilingue. L'employeur doit également s'assurer d'offrir la formation et l'outillage nécessaires pour que le personnel bilingue puisse travailler efficacement dans les deux langues.
- Le cadre de référence pour le recrutement et la rétention des ressources humaines bilingues en santé s'articule autour de six grandes étapes et il décrit un processus d'amélioration continue où toutes les étapes sont importantes pour assurer des services de santé bilingues de qualité et sécuritaires.
- Les facteurs clés pour réussir à recruter et à retenir les ressources humaines bilingues sont :
  - Impliquer la communauté et définir les besoins prioritaires à combler;
  - Définir les profils linguistiques et les rôles explicites des postes bilingues;
  - Adapter les approches de recrutement et évaluer les compétences langagières dans les deux langues officielles;
  - Adopter des mesures d'accueil et d'intégration, et sensibiliser l'ensemble du personnel à l'importance des services linguistiques;
  - Former, outiller, appuyer et valoriser les ressources humaines bilingues;
  - Évaluer en continu la charge de travail, et la satisfaction des employés bilingues et de la clientèle visée.
- Les réseaux Santé en français travaillent déjà, dans leurs milieux respectifs, en partenariat avec les différents acteurs du système de santé et les communautés francophones. Ce document présente des pistes d'action et des exemples de pratiques innovantes afin de stimuler encore plus les collaborations entre les organisations de santé, les communautés et les réseaux Santé en français.
- Les concepts et les pistes d'actions qui y sont présentés visent l'accroissement des services de santé en français à travers le pays. Même si ce document a été rédigé à l'intention des communautés francophones en situation minoritaire, le modèle est suffisamment générique pour pouvoir être adapté à d'autres groupes minoritaires.



# 1. Introduction

**La disponibilité de professionnels de la santé ayant les compétences linguistiques pour offrir des services en français est un des principaux défis de l'accès à des services de santé en français pour les communautés francophones et acadiennes en situation minoritaire tout particulièrement lorsque :**

- **les communautés francophones sont éloignées ou de faible concentration, et que**
- **le système d'éducation postsecondaire en sciences de la santé est majoritairement anglophone.**

Le projet national de la Société Santé en français *Stratégies d'accueil, de recrutement et de rétention des professionnels de la santé bilingues dans les communautés* vise à développer et à expérimenter des stratégies nouvelles et/ou novatrices de recrutement et de rétention des professionnels de la santé dans les communautés de langues officielles en situation minoritaire.

Issu de cette initiative, le présent document, *Cadre de référence pour le recrutement et la rétention des ressources humaines bilingues en santé*, porte sur des approches de recrutement et de rétention des professionnels de la santé francophones et bilingues issus des milieux de formation anglophone ou francophone dans les établissements et les organisations de santé. Basé sur une revue de la littérature sur les ressources humaines bilingues en santé et sur l'analyse et la synthèse des concepts théoriques et des constats issus de la recherche, il propose un cadre de référence pour le recrutement et la rétention des ressources humaines bilingues dans un contexte de services de santé à une population minoritaire.

Il s'appuie également sur une étude réalisée en 2013 par le Réseau franco-santé du Sud de l'Ontario *Stratégies ressources humaines pour soutenir le continuum de soins pour les populations francophones du Centre, Sud-Ouest de l'Ontario*. Cette étude, basée sur la revue des données provenant de plusieurs sondages et d'entrevues auprès des organisations de santé de la région du Centre Sud-Ouest de l'Ontario (Toronto et environs) indiquait que le recrutement de ressources humaines bilingues constituait un défi majeur au développement de l'offre de services de santé en français. L'étude mettait de l'avant les besoins exprimés par les organisations de santé pour :

- Comprendre et agir sur les facteurs qui influencent le recrutement de ressources humaines francophones ; et
- Développer des stratégies pour accroître la capacité et faciliter le recrutement de ressources humaines francophones.

## Rôle des réseaux Santé en français

Le but de ce document est d'appuyer les réseaux Santé en français et leurs partenaires dans leurs efforts pour renforcer la capacité de recrutement et de rétention de ressources humaines bilingues pouvant offrir des services de santé en français dans les établissements de santé anglophones ou bilingues. Il servira également de base à l'élaboration d'outils visant à soutenir les réseaux Santé en français dans leurs initiatives de sensibilisation et de collaboration avec les acteurs du système de santé, les organisations de santé ou les gestionnaires ainsi qu'avec les professionnels de la santé et les institutions de formation. Les outils pourront aussi être utilisés en appui direct aux efforts d'une organisation qui souhaite accroître ses services en français.

Tout en reconnaissant que les organisations de santé anglophones ou bilingues sont responsables du recrutement et de la rétention de leurs ressources humaines (bilingues), les réseaux Santé en français peuvent jouer différents rôles d'appui à cet égard, soit :

- Soutien aux autorités de la santé (planification, élaboration de politiques, consultation communautaire, etc.);
- Rôle-conseil auprès des établissements ou des gestionnaires;
- Collaboration avec les institutions de formation (placement de stagiaires, promotion des carrières, identification des étudiants bilingues, etc.);
- Outilage et sensibilisation des professionnels de la santé et des gestionnaires;
- Mobilisation des communautés.

Les outils développés à partir des bonnes pratiques identifiées pourront servir à appuyer directement les efforts d'une organisation de santé qui souhaite accroître et retenir son personnel bilingue.

## Portée et limites

Plusieurs sources canadiennes, américaines et internationales se sont intéressées aux enjeux relatifs au recrutement et à la rétention des ressources humaines bilingues dans le domaine de la santé. Ce document porte spécifiquement sur les défis et les bonnes pratiques en matière de recrutement et de rétention de ressources humaines bilingues comme mesure d'accessibilité à des services de santé en français en contexte minoritaire. Différentes autres modalités d'accessibilité peuvent aussi s'appliquer selon les contextes démographiques (interprètes, navigateurs, agents de liaison).

Il ne porte pas spécifiquement sur l'offre de services en français, mais peut servir de complément pratique pour les aspects de recrutement et de rétention de ressources humaines visant une offre accrue de services en français.

Le recrutement des ressources humaines bilingues en contexte minoritaire demeure un enjeu complexe. Ce document présente une synthèse des écrits et de meilleures pratiques en ce qui a trait au recrutement et à la rétention des ressources humaines bilingues au sein des organisations de santé anglophones et bilingues. Il constitue une source d'informations et la base du cadre de référence destiné à appuyer le recrutement et la rétention des professionnels et intervenants de la santé francophones et bilingues œuvrant en milieu minoritaire.

Tout au long du document, les codes de couleur suivants sont utilisés pour situer les différents concepts ou bonnes pratiques selon les dimensions du système de santé :

Dimensions du système de santé			
Systémique	Organisationnelle	Professionnelle	Communautaire

Plusieurs encadrés illustrent des exemples ou des bonnes pratiques. Chacun d'entre eux est numéroté et utilise également le code de couleur ci-haut. Les références sont indiquées à l'annexe I.

## 2. Contexte général des systèmes de santé

**Le but ultime d'un système de santé est de permettre une meilleure santé et d'assurer une qualité de vie optimale pour tous les citoyens.**

### Les grandes tendances en santé

Les gouvernements et les systèmes de santé sont à la recherche constante d'une meilleure qualité à un meilleur coût. Plus concrètement, ils souhaitent :

- Offrir des soins coordonnés et centrés sur les besoins de la personne;
- Offrir des soins et services de qualité : efficaces, efficientes et sécuritaires;
- Fournir un continuum coordonné de soins à la population;
- Assurer de meilleurs résultats en matière de santé globale.

### Ressources humaines bilingues en santé

C'est dans ce contexte général de transformation des systèmes de santé centrés sur les besoins de la personne que s'inscrit le dossier des ressources humaines bilingues en santé. Au Canada, les organisations de santé et leurs gestionnaires sont de plus en plus sensibilisés aux risques des barrières linguistiques sur la qualité, la sécurité et l'efficacité des soins de santé :

- Le recrutement des ressources humaines est un enjeu majeur dans le domaine de la santé et il présente des défis **plus accentués** en ce qui a trait au recrutement de professionnels francophones ou bilingues;
- Il doit y avoir des **efforts concertés** pour mieux comprendre les enjeux et trouver des solutions innovatrices pour accroître le nombre de professionnels capables d'offrir des services en français;
- C'est une **responsabilité partagée** entre tous les acteurs du domaine de la santé et les communautés.

#### Prestation de services en français au Yukon

[1]

Le gouvernement du Yukon a affecté, en avril 2013, une somme de 289 000 \$ pour la mise sur pied de trois projets pilotes visant à améliorer la prestation des services en français dans le secteur de la santé et des services sociaux, ainsi que pour l'élaboration d'un plan global de quatre ans en ce qui a trait aux services en français.

Les projets pilotes sont :

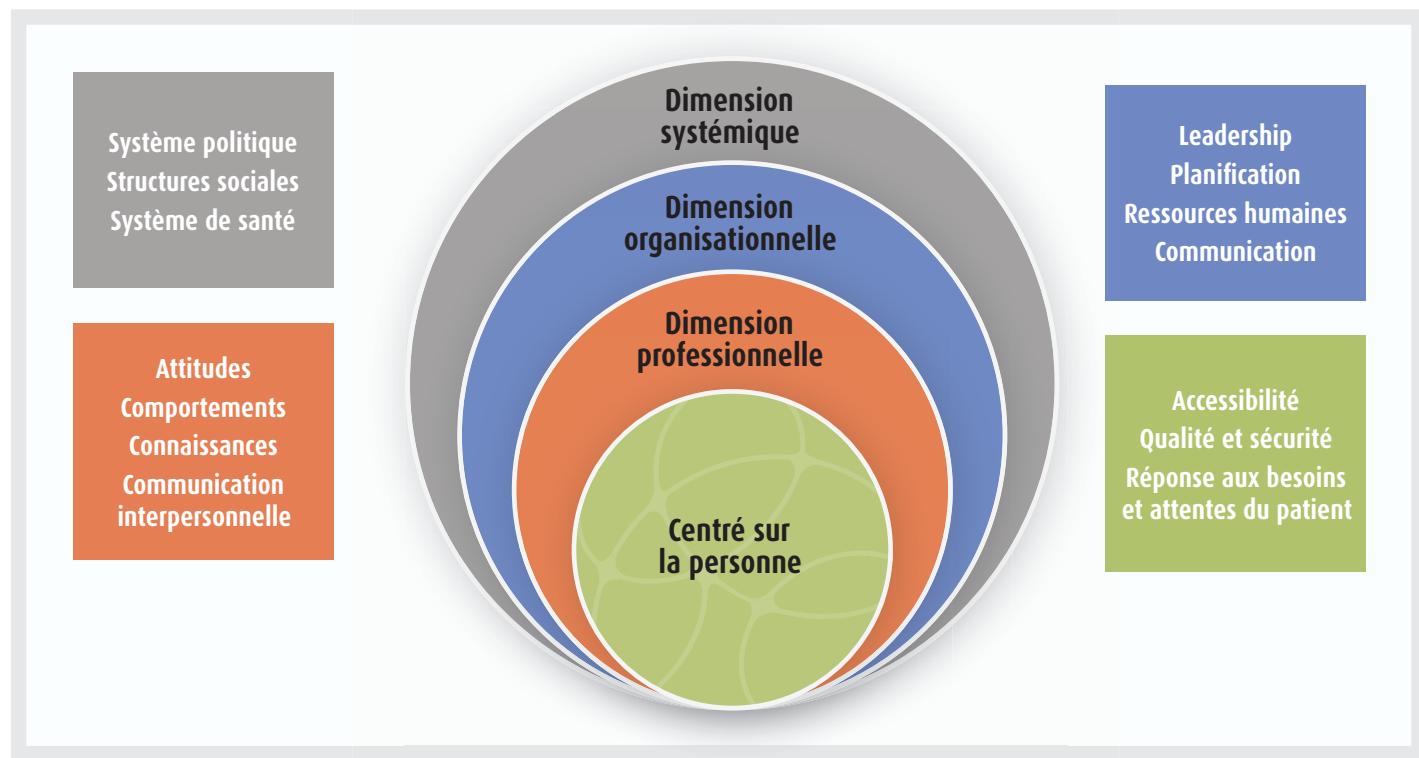
- l'offre active des services disponibles en français;
- la mise en place de services d'interprétation bien coordonnés;
- l'élaboration d'un plan de mise en œuvre pour les postes désignés dans le secteur de la santé et des services sociaux.

*« Ces projets pilotes représentent une occasion idéale d'améliorer nos services à la communauté francophone par des moyens qui répondent de manière réaliste aux besoins de celle-ci. Le plan de quatre ans favorisera une approche globale qui contribuera à améliorer les services en français de première ligne dans l'ensemble du gouvernement du Yukon. »*

Doug Graham, ministre de la Santé et des Affaires sociales, 2013

## Modèle conceptuel des dimensions du système de la santé

En contexte minoritaire, il faut **agir sur toutes les dimensions du système de santé** pour avoir un impact significatif tel que décrit dans le modèle conceptuel ci-dessous.



*Étude sur les services de santé linguistiquement et culturellement adaptés : portrait pancanadien, Tremblay, S, Prata, G, 2012*

- Les stratégies à mettre en œuvre doivent se baser sur une connaissance des enjeux liés à l'offre de services en français dans un environnement anglophone;
- La capacité à parler français existe parmi les professionnels de la santé, mais cette compétence est souvent non déclarée par les professionnels eux-mêmes qui craignent de voir leur pratique professionnelle modifiée :
  - Cette compétence linguistique est aussi rarement valorisée par les organisations ou insuffisamment exploitée par celles-ci;
  - Certaines provinces favorisent le développement des compétences linguistiques à partir des ressources internes. Elles ont développé des approches et de l'outillage à cet égard.

À partir des concepts théoriques sur la communication, l'utilisation efficiente des employés bilingues ainsi que les réalités du milieu de travail bilingue, le cadre de référence proposé décrit les principales étapes pour réussir le recrutement et la rétention des ressources humaines bilingues pouvant offrir des services de santé aux communautés de langues officielles en situation minoritaire au Canada.

### 3. Les ressources humaines bilingues : concepts théoriques

Au Canada, l'appellation « employé bilingue» fait habituellement référence aux compétences de communication dans les deux langues officielles : l'anglais et le français. La capacité de parler une autre langue que l'anglais est une compétence qui doit être reconnue au même titre qu'une autre compétence professionnelle ou technique. Les compétences linguistiques sont essentielles pour certaines fonctions et souhaitables pour d'autres.

En plus du degré de bilinguisme, il faut également tenir compte de la terminologie médicale, professionnelle et technique que les ressources humaines bilingues doivent maîtriser dans deux langues. Étant donné qu'elles ont reçu leur formation en français ou en anglais, il est essentiel qu'elles aient accès à de la formation complémentaire et à de l'outillage (lexiques, dictionnaires, documentation pour la clientèle, etc.) leur permettant d'utiliser la terminologie professionnelle adéquate dans une langue ou l'autre.

Les ressources humaines bilingues demeurent **l'approche privilégiée** en matière d'accessibilité linguistique en santé. Elles assurent une communication directe, efficace, de qualité et sécuritaire avec le client. Elles sont utilisées dans une variété de situations reliées à la communication.

#### Les employés bilingues et la communication

Un projet de recherche du *Centre for Culture, Ethnicity & Health* de Melbourne en Australie (2008) visant à mieux définir la contribution des employés bilingues a tenté de répondre aux questions suivantes :

- Comment les employés bilingues sont-ils définis?
- Quelle est la valeur des employés bilingues et quels sont leurs rôles?
- Quels éléments devraient être considérés pour l'emploi et la rétention des employés bilingues?

#### Quelques faits saillants de l'étude :

- Les employés bilingues occupent une **grande variété de fonctions** au sein des organisations de santé, telles que : réceptionniste, préposé, infirmière, médecin, travailleur social, gestionnaire de cas, services à la clientèle, etc.;



- Les employés bilingues sont des ressources d'une grande valeur pour les organisations :
  - ils peuvent rapidement combler des besoins de communication, et ce, de plusieurs façons;
  - ils peuvent offrir une connaissance accrue des communautés;
  - lorsque bien utilisé, le personnel bilingue peut être efficient (cost effective);
- La distinction entre les types de communications requis des employés bilingues et l'interprétation n'est pas toujours claire. L'étude différencie la situation de communication de celle de l'interprétation, à moins que le professionnel bilingue soit formé pour faire de l'interprétation (voir encadré).
- Il est important d'évaluer formellement les compétences linguistiques d'un candidat, car les employeurs ont de la difficulté à le faire dans une langue autre que l'anglais :
  - les entrevues de sélection ne constituent pas des processus formels d'évaluation;
- Le recrutement et la rétention du personnel bilingue qualifié présentent des défis importants :
  - les employeurs et les gestionnaires reconnaissent que, malgré les mesures de recrutement et de rétention mises en place, ils souhaitent obtenir de l'information afin d'atteindre de meilleurs résultats à cet égard.

*Les situations de communication auxquelles les employés bilingues devront faire face doivent être prises en considération dans les processus de planification, de recrutement et d'organisation du travail des employés bilingues ainsi que dans les mesures de rétention.*



## Bilinguisme et compétences de communication

Au Canada, il n'y a pas de définition uniforme du bilinguisme, ni de normes nationales en matière d'évaluation des compétences langagières. Toutefois, voici quelques éléments importants à considérer lors du recrutement de personnel bilingue selon l'étude *Different Words Different Worlds* de Elaine Davies :

- Les personnes bilingues ont des compétences dans deux langues. Il y a cependant une différence entre compétences et maîtrise de la langue. Une personne peut parler deux langues, mais en utiliser ou être plus à l'aise dans l'une ou l'autre;

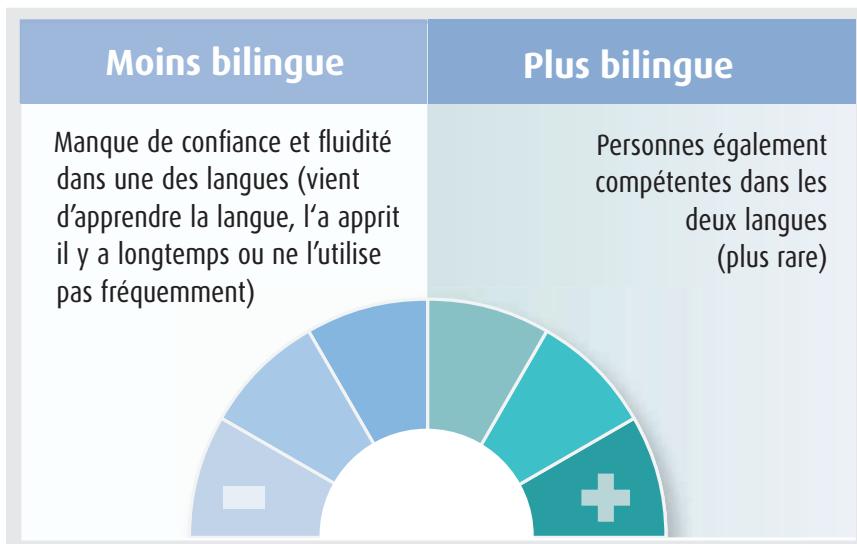
- La maîtrise d'une langue peut varier à travers les quatre compétences de communication :

## Parler | Comprendre | Lire | Écrire

- Peu de personnes sont également compétentes dans les deux langues. L'une tend à être dominante et la compétence peut également varier dans le temps et selon le contexte;
- Les personnes bilingues possèdent différents degrés de bilinguisme et la position dans le continuum varie selon les habiletés de communication (parler, comprendre, lire et écrire).

*L'employeur doit définir, pour chaque poste bilingue, les niveaux requis pour chacune des compétences de communication et utiliser des outils normalisés pour évaluer, recruter et affecter son personnel bilingue.*

*L'employeur doit également s'assurer d'offrir la formation et l'outillage nécessaires pour que le personnel puisse travailler efficacement dans deux langues.*



## Utilisation efficiente des employés bilingues par les organisations de santé

Une étude de la George Washington University, School of Public Health and Health Services *Talking With Patients - How Hospitals Use Bilingual Clinicians and Staff to Care for Patients With Language Needs* (2009), présente les résultats d'un sondage d'une équipe de recherche de l'Université, visant à mieux comprendre :

- Comment le personnel bilingue est utilisé?
- Comment les politiques sont développées?
- Comment les pratiques affectent la prestation de services linguistiques?

Cette étude, basée sur un sondage national auprès de responsables des ressources humaines de plus de 800 hôpitaux, ainsi que sur des entrevues auprès de répondants ciblés, est régulièrement citée dans la littérature, car elle fait le pont entre la théorie sur les employés bilingues et la réalité sur le terrain.

## Recommandations de l'étude *Talking with Patients* [2]

- Les hôpitaux devraient développer des politiques explicites ou des plans en lien avec la dispensation de services linguistiques aux patients avec une connaissance limitée de l'anglais (CLA);
- Les médecins, les professionnels et le personnel bilingue devraient être évalués pour leurs compétences langagières s'ils offrent des services directs aux patients avec une CLA;
- Les interprètes volontaires (informels) devraient avoir leurs compétences évaluées et être formés en interprétation médicale;
- Les hôpitaux devraient exiger que tout le personnel, incluant le personnel clinique, soit sensibilisé à l'importance des services linguistiques et reçoive de la formation sur les procédures pour accéder aux services linguistiques;
- Tous les hôpitaux devraient connaître le profil linguistique de leurs patients et de leur personnel et travailler à satisfaire les besoins de ceux-ci;
- Les hôpitaux devraient avoir une approche proactive afin d'en savoir plus sur les différentes options pour offrir des services linguistiques de haute qualité à leurs patients.

Les recommandations de cette étude constituent les bases d'une organisation de santé linguistiquement et culturellement compétente.

## Élaboration de politique en matière de ressources humaines bilingues - l'expérience du Manitoba [3]

En 2013, le réseau Santé en français du Manitoba a entrepris, en partenariat avec des autorités de santé et des instances gouvernementales, une réflexion stratégique visant l'élaboration d'une politique et des principes directeurs en matière de ressources humaines bilingues. Une première étape consistait à faire un scan environnemental des politiques en matière de ressources humaines bilingues au Canada. Par la suite, le comité stratégique s'est intéressé aux enjeux syndicaux en regard des services de santé en français afin d'anticiper les défis auxquels les autorités et les organisations de santé devront faire face pour développer des services de santé en français, en contexte minoritaire.

Le développement de la politique étant fait, le comité travaille en 2015, à la rédaction de lignes directrices qui appuieront la mise en œuvre de celle-ci. Parallèlement, les étapes en vue de l'adoption de la politique par le Ministère de la Santé du Manitoba seront entamées.



## 4. Les réalités du milieu de travail bilingue

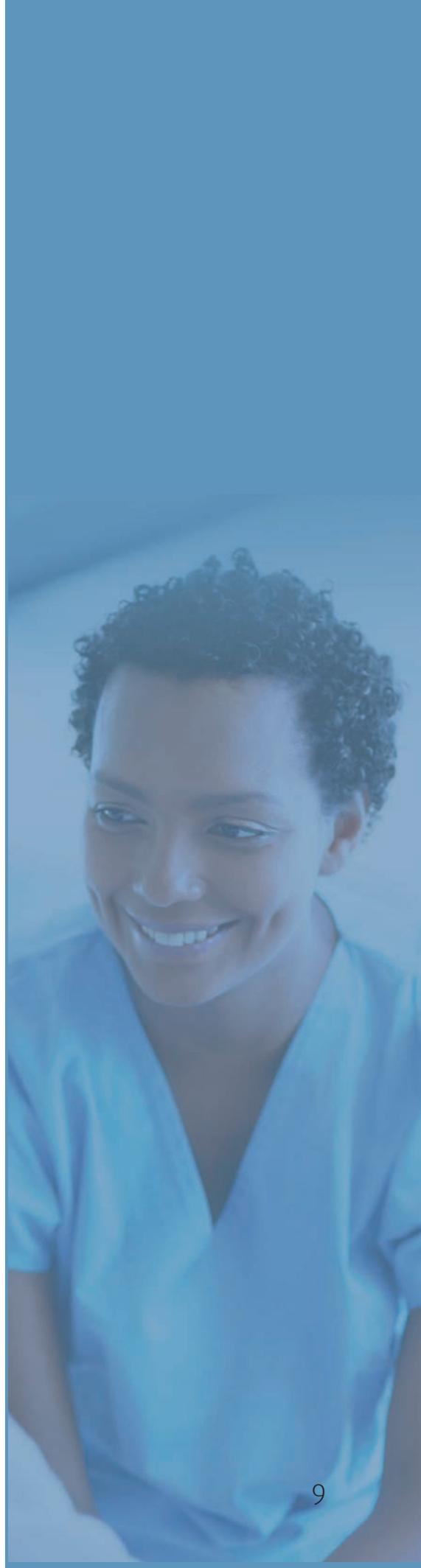
Pour les professionnels de la santé bilingue, le quotidien du bilinguisme en contexte minoritaire présente des défis et des enjeux importants sur tous les plans : systémique, organisationnel, professionnel et personnel/communautaire.

Les résultats de plusieurs études et sondages réalisés auprès de professionnels et d'intervenants francophones ou bilingues œuvrant en milieu de travail anglophone concordent en ce qui a trait aux enjeux vécus par ceux-ci.

Les tableaux suivants présentent la synthèse des enjeux mis de l'avant dans l'étude de l'Association des infirmières et infirmiers du Canada (AIIC 2007) sur les infirmières francophones et dans l'étude de Danielle de Moissac et coll. (2014) auprès d'infirmières, de préposés et de travailleurs sociaux.

Enjeu systémique	Exemples
Dominance de l'anglais (de Moissac)	Dans les établissements anglophones, bien que la langue de communication entre le professionnel et le client francophone puisse être le français, la langue de travail, qui comprend la communication orale entre les membres de l'équipe, les réunions, les événements officiels et la documentation, doit être l'anglais.

Enjeux personnels/communautaires	Exemples
Absence de promotion de la culture francophone (de Moissac)	Absence de politiques internes et d'incitatifs promouvant la visibilité du français et de la francophonie au quotidien ainsi que la valorisation des employés bilingues.



Enjeux organisationnels	Exemples
<p>Charge de travail supplémentaire (AIIC et de Moissac)</p> <p><i>Je dois faire de la traduction de façon trop fréquente ou dans des délais trop courts</i></p>	<p>Les professionnels bilingues doivent souvent assumer des tâches supplémentaires et leurs responsabilités deviennent démesurées par rapport à celles des professionnels unilingues anglophones. En plus d'être souvent obligés de jouer le rôle de « traducteur ou d'interprète » ou d'assumer une charge de travail additionnelle pour traiter les clients francophones, ils doivent rédiger les rapports en anglais et composer avec des systèmes informatiques en anglais.</p>
<p>Iniquités dans les pratiques de gestion favorisant la dualité linguistique (de Moissac)</p>	<p>Manque de suivi par rapport à la formation linguistique en français pour les employés anglophones et la quasi-absence de formation en anglais pour les employés francophones.</p> <p>Ne favorise pas l'équité en matière de dualité linguistique.</p>
<p>Cadres ou gestionnaires non bilingues (de Moissac) selon les provinces ou milieux</p>	<p>Barrières de communication en français avec leurs supérieurs, car les gestionnaires ne sont généralement pas bilingues.</p>
<p>Possibilité réduite d'avancement (de Moissac)</p>	<p>Relativement à la pénurie de personnel bilingue, la direction peut être tentée de maintenir les employés bilingues dans les postes qu'ils occupent, car le bilinguisme est nécessaire. Les possibilités d'avancement se trouvent alors limitées pour le personnel bilingue.</p>

Enjeux professionnels	Exemples
<p>Compétences langagières dans les deux langues officielles (AIIC et de Moissac)</p>	<p>Dans plusieurs milieux minoritaires, les francophones ont fait leurs études en anglais et sont plus à l'aise dans un poste qui demande l'utilisation de la terminologie clinique anglaise.</p>
<p>Fatigue et stress accru (AIIC)</p>	<p>La fatigue et le stress augmentent pour l'infirmière bilingue.</p> <p>En l'absence de documentation professionnelle dans les deux langues, la préoccupation de donner au client la bonne information en français est omniprésente. La crainte pour la sécurité du client ajoute au stress de l'infirmière francophone. Celle-ci peut être pénalisée au chapitre des congés parce qu'elle doit s'assurer qu'une infirmière bilingue pourra la remplacer.</p>
<p>Isolement professionnel (AIIC)</p> <p><i>Mes collègues ont de la difficulté à comprendre les différences culturelles</i></p>	<p>Les professionnels francophones se heurtent à des barrières linguistiques importantes avec les collègues qui ne comprennent pas le français. À moins de travailler dans un milieu qui encourage systématiquement l'utilisation du français, ils souffrent souvent d'un sentiment d'isolement.</p>
<p>Différence dans ce qu'on considère comme espace francophone ou bilingue (de Moissac)</p>	<p>La francophonie ne se vit pas au quotidien dans l'établissement bilingue - par exemple, la formation continue et les affiches dans les salles d'apprentissage sont presque uniquement en anglais.</p>

Parmi les enjeux mentionnés précédemment, certains reviennent systématiquement dans **toutes les études consultées**. Ils relèvent principalement de la responsabilité des organisations et les solutions pour y remédier dépendent largement de la volonté de celles-ci de s'attaquer aux problèmes identifiés. En voici quelques exemples :

<b>La charge de travail supplémentaire</b>	<p>La charge de travail additionnelle est rarement mesurée et l'organisation du travail n'est pas adaptée pour optimiser la contribution des employés bilingues. Un des défis est de faire en sorte que les patients francophones soient dirigés vers les ressources bilingues de façon planifiée.</p> <p><i>Par ex. : Réserver une plage horaire pour une clinique francophone et y assigner du personnel bilingue.</i></p>
<b>Les compétences langagières dans les deux langues officielles</b>	<p>Les professionnels bilingues ont besoin d'outillage, de formation et de perfectionnement professionnel continus pour assumer les rôles de communication qui leur sont confiés.</p> <p><i>Par ex. : Traduire de façon systématique les documents principaux et les feuillets d'instruction aux patients</i></p>
<b>L'isolement professionnel</b>	<p>L'isolement professionnel découle principalement de la culture organisationnelle anglophone. Changer une culture organisationnelle nécessite une vision, de la volonté, un sens de la direction et du temps.</p> <p><i>La communauté peut agir à titre de partenaire de l'organisation pour aider à briser cet isolement professionnel.</i></p>



## 5. Cadre de référence pour le recrutement et la rétention des ressources humaines bilingues en santé



Le cadre de référence met l'accent sur six étapes menant au recrutement et à la rétention de ressources humaines bilingues pouvant offrir des services en français au sein des organisations de santé anglophones ou bilingues. Il est basé sur une approche cyclique traditionnelle adaptée aux enjeux spécifiques du personnel bilingue oeuvrant en contexte minoritaire.

La finalité du cadre de référence est de combler, par le biais des ressources humaines bilingues, les besoins des communautés francophones en matière de services de santé. Le cadre de référence représente un processus d'amélioration continue où toutes les étapes sont importantes. L'offre actuelle de services en français en contexte minoritaire est, la plupart du temps, insuffisante ou ne correspond pas aux besoins réels des communautés. Une organisation de santé ne peut se limiter aux perceptions, et un dialogue avec la communauté est nécessaire afin de valider et bien cerner les besoins.

Dans ce contexte, la planification demeure une étape importante de réflexion stratégique et d'évaluation des capacités organisationnelles à partir de laquelle s'effectue le recrutement.

Les prochaines sections présenteront brièvement, pour chacune des étapes, les défis et les facteurs de succès mis de l'avant dans la littérature ainsi que quelques exemples et meilleures pratiques à cet égard.

## Étape 1 – Connaître les besoins de la communauté francophone

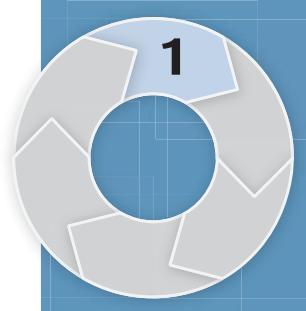
Dans un contexte de services de santé centrés sur la personne, le développement de services de santé en français, dans les milieux majoritairement anglophone, doit répondre aux besoins de la communauté francophone. Cette étape du processus est nécessaire afin de mieux connaître la communauté francophone et de définir, avec elle, les besoins spécifiques auxquels les organisations de santé tenteront de répondre de façon prioritaire.

Afin d'appuyer leurs décisions sur des données probantes, les organisations de santé peuvent se référer aux données démographiques de Statistique Canada, aux données cliniques et sur les professionnels de la santé de l’Institut canadien d’information sur la santé (ICIS) ou à toute autre base de données provinciale sur la santé.

Les autorités provinciales et régionales consultent déjà de façon périodique leur population pour mieux comprendre les besoins et planifier l’organisation et la dispensation des services. Il est essentiel que ces consultations tiennent compte des collectivités francophones et distinguent les besoins de celles-ci dans les rapports au public. Les données produites constituent ordinairement des sources fiables pour les organisations de santé locales qui veulent développer leur offre de services en français et déterminer les ressources humaines bilingues nécessaires pour le faire.



*Les francophones veulent voir du français, entendre du français et sentir qu'on veut leur parler en français.*



## Connaître les besoins de la communauté francophone

À quels besoins on tente de répondre?

Le tableau suivant suggère quelques modalités et facteurs de succès.

<b>Plan systémique</b>	<b>Plan organisationnel</b>	<b>Plan communautaire</b>
Consultation des populations Consultation des collectivités francophone Statistiques générales Profil démographique des francophones	Questionnaires de satisfaction de la clientèle Processus d'agrément des organismes réglementaires Statistiques de l'établissement Profil linguistique de la clientèle Recension des services en français déjà en place dans la communauté Consultation locale	Portrait des communautés Sondages dans la communauté francophone, groupe de discussion Évaluation informelle des besoins lors d'évènements communautaires Rétroaction des membres de la communauté siégeant à des comités d'établissement Réseaux sociaux et autres
<i>Questionnaire en français Comités consultatifs en français</i>	<i>Questions sur les services en français</i>	<i>Besoins prioritaires des francophones</i>

Les efforts d'engagement communautaire contribuent à rapprocher les organisations de santé des communautés qu'elles desservent et à améliorer la qualité des services. Au-delà du service professionnel dispensé par une organisation de santé, sa capacité d'offre active sur les plans de l'accueil, des communications et de l'information est importante pour faire en sorte que le client se sente à l'aise d'utiliser le français.

En l'absence de données suffisantes, plusieurs communautés francophones ont entrepris des consultations locales ou développé des portraits de leur communauté afin de mettre en évidence leurs besoins prioritaires, lorsque ceux-ci ne se démarquent pas dans les consultations provinciales ou régionales.

### **Consultation communautaire du Réseau Santé en Français – Nouvelle-Écosse**

**[4]**

En 2009, le Réseau Santé- Nouvelle-Écosse a soumis une proposition de projet au gouvernement de la Nouvelle-Écosse pour mener, dans toute la province, des consultations visant à déterminer les besoins et les priorités de la communauté acadienne et francophone en matière de santé et de mieux-être.

La communauté s'est exprimée sur différents enjeux de santé, en fonction de leurs perceptions et expériences. Les principales thématiques abordées ont été : les aînés, les jeunes et les adolescents, la santé mentale et le système de santé.

*Il est important que les organisations de santé établissent des liens avec les communautés francophones qu'elles souhaitent desservir pour en faire des partenaires à part entière.*

## Étape 2 – Planifier les services bilingues

Pour les organisations de santé anglophones qui souhaitent accroître le nombre de ressources humaines bilingues, la planification est une étape essentielle. Une bonne planification permet de se préparer adéquatement et d'augmenter significativement son taux de réussite.

Selon l’Office des Affaires francophones de l’Ontario (*Staffing and managing designated bilingual positions, A practical guide for managers, 2011*), le recrutement de ressources humaines bilingues est, pour l’employeur, **un processus plus complexe** que de recruter pour des postes non désignés ou non bilingues :

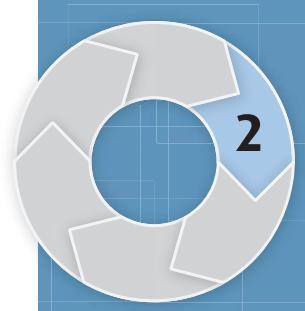
- Le nombre de candidats qualifiés est limité et devient encore plus restreint au fur et à mesure que les exigences du poste augmentent;
- Le processus de recrutement inclut une évaluation des compétences langagières en français et en anglais;
- La majorité des gestionnaires ne sont pas en position d’évaluer la qualité du français dans le contexte du travail;
- Les attentes de la communauté en matière d’accessibilité, de continuité et de qualité des services sont grandes.

Pour ces raisons, il n’est pas rare de voir des postes bilingues non comblés ou comblés par des personnes qui n’ont pas les compétences linguistiques en français.

### Stratégies de recrutement

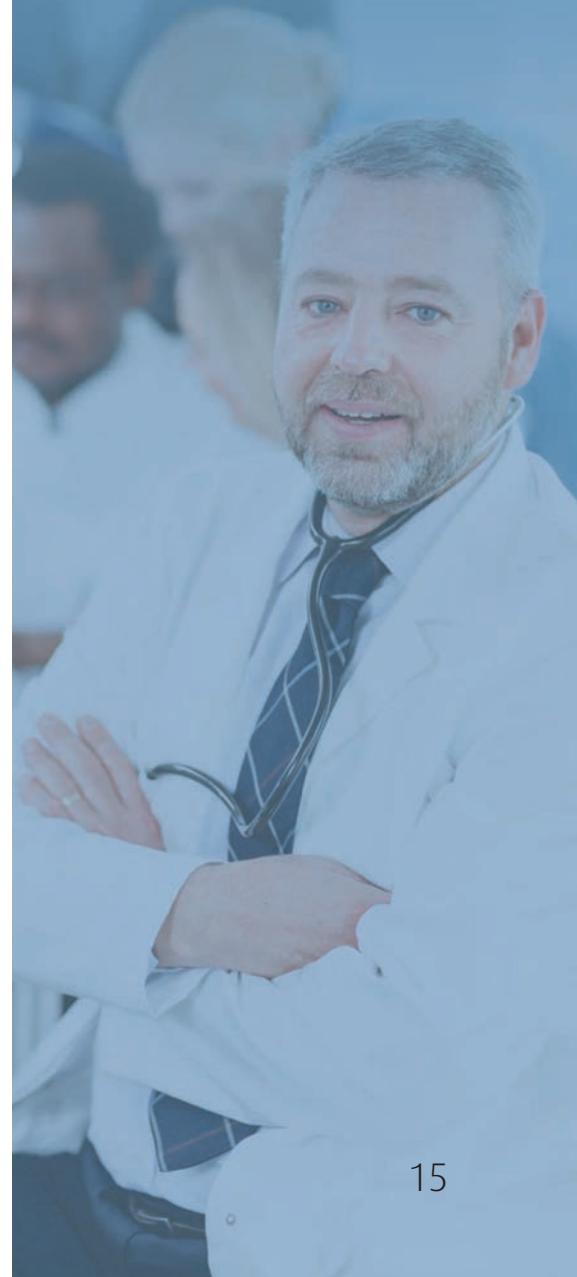
C’est à l’étape de la planification que le fournisseur de services de santé doit réfléchir aux différentes stratégies de recrutement qui s’offrent à lui. Au-delà des approches traditionnelles de recrutement ou de celles qui misent sur des subventions à l’embauche, l’obtention de fonds des programmes fédéraux, municipaux ou de fondations privées pour les postes bilingues, il existe aussi des stratégies complémentaires qui ont fait l’objet d’expérimentation et qui ont généré des résultats probants sur le terrain.

Les deux stratégies suivantes visant à accroître le nombre d’employés bilingues ne sont pas mutuellement exclusives, mais nécessitent de poser des gestes concrets différents.



## Planifier les services bilingues

Comment se préparer?



## Stratégie visant à créer un bassin de candidats futurs par le biais d'étudiants et de stagiaires bilingues

### Quelques actions :

- Établir des partenariats avec les institutions de formation;
- Promouvoir l'identification des étudiants bilingues inscrits aux programmes en santé dans les institutions postsecondaires anglophones;
- Créer des emplois d'été pour les étudiants bilingues;
- Accueillir des étudiants et des stagiaires bilingues;
- Créer un bassin de candidats potentiels qui connaîtront l'organisation et y auront déjà tissé des liens.

*« Exposer les étudiants des diverses disciplines sanitaires à la pratique communautaire en milieu rural et leur faire effectuer des stages cliniques, ces expériences pouvant contribuer à attirer les personnels de santé et favoriser leur recrutement dans les zones rurales. »*

*Accroître l'accès aux personnels de santé dans les zones rurales ou reculées grâce à une meilleure fidélisation. OMS 2010*

### La tournée des établissements francophones [5]

En collaboration avec Southern Health-Santé Sud et le CNFS-violet Université de Saint-Boniface, le réseau Santé en français du Manitoba a organisé une tournée de trois établissements de santé de la région rurale de Santé Sud pour les futurs gradués des programmes de sciences infirmières de l'Université de Saint-Boniface. Le but de cette initiative originale était d'attirer les futurs diplômés dans les régions rurales, de les encourager à faire un stage clinique dans ces régions et à y travailler par la suite. L'initiative visait aussi à établir des liens entre les gestionnaires des établissements, la communauté et les futurs diplômés de ces programmes.

Des employés du réseau et 20 étudiants ont pris place à bord d'un autobus loué et parcouru plus de 200 km pour faire la tournée des établissements participants. Partout, ils ont été reçus avec chaleur et ont pu visiter les lieux, rencontrer des personnes clés, poser des questions et obtenir de l'information.

Tous les participants recommanderaient cette visite à de futurs diplômés :

- 80% des participants ont indiqué que la visite les incite à faire un stage pratique dans les établissements ruraux;
- 80% disent considérer la région pour entamer leur carrière;
- 100% veulent travailler dans un poste désigné bilingue.

*« Tous les établissements nous ont donné le sentiment d'être très importants. »*

## Stratégie visant à bâtir la capacité bilingue à partir des ressources humaines en place

### Quelques actions :

- Identifier le personnel bilingue (formulaire d'emploi);
- Évaluer les compétences langagières et inciter le personnel en place à être évalué;
- Améliorer les compétences par la formation linguistique, l'outillage et le soutien aux employés;
- Tirer avantage des programmes gratuits de soutien à la formation linguistique ou aux services de traduction de la province ou du territoire;
- Mobiliser et sensibiliser l'ensemble du personnel;
- Faire le suivi et l'amélioration continue.

#### Programme de remboursement de cours de français – Réseau du mieux-être francophone du Nord de l'Ontario (RMEFNO)

[6]

Le RMEFNO fait la promotion sur son site Web des programmes de remboursement de cours de français offert par le Bureau des services de santé en français et par le ministère de la Santé et des Soins de longue durée pour les employés qui travaillent pour des organisations de santé identifiées ou désignées pour offrir des services en français et qui désirent améliorer leurs compétences en français.

#### Programme : « employés bilingues » de Kaiser Permanente

[7]

Le modèle et programme *Qualified Bilingual Staff (QBS)* de l'organisation américaine Kaiser Permanente, reconnue pour l'efficacité de sa gestion, met l'accent sur la diversité de son personnel existant pour assurer des services linguistiquement et culturellement compétents à tous les points de contact.

Pour Kaiser Permanente, les employés bilingues constituent des **maillons essentiels** pour assurer des communications efficaces et des soins de qualité aux communautés desservies par l'organisation et ayant des connaissances limitées de l'anglais.

Le choix d'une stratégie ou d'une autre dépend de la détermination de l'organisation, des possibilités qu'offre l'environnement ainsi que de ses liens avec les communautés francophones.

Dans certains milieux, il y a un bassin de professionnels de la santé issus des programmes d'immersion francophone, dans d'autres ce sont les nouveaux arrivants francophones qui constituent un bassin de ressources à considérer.

Il faut innover pour se démarquer et attirer les futurs professionnels de la santé.

### Comment se préparer?

Pour planifier efficacement le recrutement de ressources humaines bilingues en contexte minoritaire, il faut se poser des questions plus précises et ne pas se fier à des perceptions souvent erronées ou surévaluer la capacité organisationnelle à desservir la communauté francophone. Le tableau qui suit suggère quelques questions autour de quatre thématiques.

## Questions pour la planification du recrutement de ressources humaines bilingues

<p><b>1. Avoir une vision d'ensemble et un plan pour le développement des services en français et du recrutement des ressources humaines bilingues</b></p>	<p>Quels sont les motivations et le degré d'engagement du fournisseur envers la communauté francophone? Volontaire ou obligatoire?</p> <p>L'organisation a-t-elle des liens avec la communauté francophone? Avec des organisations bilingues?</p> <p>Comment mesure-t-on les besoins de la clientèle?</p> <p>Est-ce que l'établissement collecte et met au dossier l'identité linguistique des clients?</p> <p>Le plan stratégique tient-il compte du développement des services en français ou bilingues? Comment?</p> <p>Est-ce qu'il y a une personne responsable pour coordonner les services en français?</p>
<p><b>2. Évaluer les besoins en matière de ressources humaines bilingues</b></p> <p><i>L'identification de la langue des clients dans les bases de données est nécessaire pour mesurer les besoins.</i></p>	<p>Dans quels secteurs sont les postes bilingues?</p> <p>Quels sont les besoins spécifiques et les compétences requises pour chaque poste bilingue?</p> <p>Quel est le profil linguistique des candidats recherchés? (Parler? Lire? Comprendre? Écrire?)</p> <p>Les postes seront-t-ils désignés ou identifiés bilingues? Seront-ils syndiqués?</p> <p>Comment prévoit-on évaluer les compétences langagières en français et anglais?</p> <p>Est-ce que les compétences linguistiques sont considérées, comme une compétence professionnelle?</p>
<p><b>3. Connaître et mesurer sa capacité actuelle en terme de ressources humaines bilingues</b></p>	<p>Est-ce que les compétences linguistiques du personnel existant sont connues? Mises à jour?</p> <p>Y a-t-il un plan pour accroître cette capacité interne, par ex. accès à des formations linguistiques?</p>
<p><b>4. Planifier le recrutement en tenant compte des enjeux du marché de l'emploi local</b></p>	<p>Quelles sont les possibilités d'établir des liens avec des institutions de formation postsecondaire? Dans la région? Francophone? Anglophone?</p> <p>D'où proviennent les professionnels déjà en place?</p> <p>Est-ce que l'organisation est ouverte à accueillir des stagiaires bilingues? Ou à recruter des professionnels étrangers bilingues?</p>

Ces exemples de questions visent à faire en sorte que le recrutement de ressources humaines bilingues fasse l'objet d'une réflexion et d'une planification afin de prévoir les mesures et les actions à mettre en place.



L'étape de planification est essentielle. Plusieurs organisations de santé anglophones se lancent dans l'aventure du recrutement de ressources humaines bilingues, un poste à la fois, sans aucune préparation et elles sont souvent déçues du peu de succès.

La prochaine section vise à offrir des conseils concrets, issus des expériences sur le terrain et de la connaissance des enjeux vécus par les professionnels de la santé bilingue au sein des organisations anglophones. C'est souvent le rappel de bonnes pratiques de gestion qui ne sont tout simplement pas appliquées dans le contexte particulier des ressources humaines bilingues.

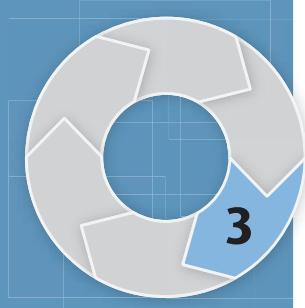
### La désignation de postes bilingues

[8]

Un poste est désigné bilingue lorsque la connaissance des deux langues officielles est nécessaire. La gestion doit alors déterminer le niveau de bilinguisme requis pour chacune des compétences de communication.

#### La désignation permet :

- D'établir à l'avance les capacités linguistiques requises pour un poste donné ou pour l'ensemble des services du fournisseur;
- D'assurer la continuité des services quand le poste devient vacant;
- De signaler aux candidats, aux partenaires et à la communauté que le poste est là de façon permanente.



# Recruter les ressources humaines bilingues – recruter autrement!

Comment recruter efficacement?

## Étape 3 – Recruter les ressources humaines bilingues : recruter autrement!

Même si la décision de recruter des ressources humaines bilingues est une décision administrative, le recrutement est ordinairement confié aux spécialistes des ressources humaines. Ceux-ci utilisent souvent des approches génériques, basées sur le profil des professionnels déjà en poste dans l'organisation alors que le bassin de candidats bilingues est différent et plus limité et les approches de recrutement doivent en tenir compte.

### Le recrutement de ressources humaines bilingues en contexte minoritaire nécessite une approche adaptée :

- Attitude d'attraction plutôt que de sélection;
- Approche d'intégration qui met l'accent sur une image positive des emplois bilingues au sein de l'organisation. Accent sur les avantages du bilinguisme;
- Assurance que les candidats potentiels recevront le soutien nécessaire pour offrir des services en français (formation, outillage, etc.);
- Importance explicite donnée au critère de compétence linguistique dans les processus d'embauche;
- Approches ciblées aux attentes et valeurs des différents groupes de candidats potentiels :
  - Jeunes professionnels;
  - Professionnels d'expérience de retour dans le milieu de travail après une absence;
  - Candidats issus des programmes d'immersion en français;
  - Professionnels formés à l'étranger.

### Trousse de recrutement Fournisseurs de services

[9]

Le Réseau des intervenants francophones en santé et en services sociaux de l'Ontario (RIFSSSO) a développé une trousse à l'intention des fournisseurs de services, offerte en français et en anglais, et qui contient de l'information pour appuyer les fournisseurs dans leurs efforts de recrutement.

*Trousse d'appui RH – Vers un service bilingue*

Le recrutement doit aussi tenir compte des facteurs d'attraction des jeunes professionnels dans le choix du milieu d'emploi. Les professionnels de la santé bilingues, tout comme leurs collègues anglophones, sont à la recherche de postes stimulants qui leur permettront d'évoluer dans le milieu de la santé. Ils sont conscients de l'aspect compétitif du marché du travail. Le bilinguisme est une compétence additionnelle que les professionnels aimeraient pouvoir utiliser.

<b>La réputation de l'employeur</b>	<b>Les conditions de travail</b>
Rayonnement de l'établissement	Flexibilité, horaire Vacances, congés, etc.
Employeur de choix	Autonomie professionnelle
Soutien à la pratique professionnelle (formation, plateau technique et autres)	Travail en équipe interdisciplinaire
Liens avec les milieux d'enseignement, de recherche et communautaires	Charge de travail Possibilités d'avancement
<b>La qualité vie travail</b>	<b>Le salaire</b>
Proximité géographique du domicile	Salaire selon le marché
Transports en commun	Avantages sociaux
Garderie en milieu de travail	Prime au bilinguisme

*Au moins un de ces éléments doit se démarquer pour attirer et retenir les candidats, et ordinairement plus d'un est requis. Plus le marché de l'emploi est compétitif, plus les attentes des professionnels seront élevées.*

Les éléments clés d'un processus de recrutement de ressources humaines bilingues sont :

- I. Le profil du poste;
- II. Les approches de recrutement;
- III. L'annonce;
- IV. Le processus de sélection et l'évaluation des compétences langagières.

### Trousse de recrutement pour les professionnels bilingues du Réseau Santé en français Î.-P.-É.

[10]

Le Réseau a élaboré, en 2007, une première version de la **Trousse de recrutement** à l'intention des étudiants bilingues ou des professionnels de la santé capables d'offrir des services bilingue. Cette trousse contient des informations pertinentes pour faciliter l'installation à l'Île-du-Prince-Édouard : profil de la communauté acadienne et francophone, les services offerts, les attractions, etc. Elle met en évidence les avantages de pouvoir travailler dans un environnement bilingue. En 2013, le Réseau présente une version électronique de la Trousse.

La Trousse de recrutement du Réseau est aussi utilisée par le ministère de la Santé (Secrétariat du recrutement et de la rétention) dans ses efforts de recrutement de professionnels de la santé bilingues à l'Î.-P.-E.

## I. Profil du poste

Il est important de déterminer à l'avance le profil linguistique des postes, et les gestionnaires doivent s'assurer que le service des ressources humaines comprend et respecte les exigences linguistiques :

- Déterminer le niveau de compétences linguistiques requis pour chaque poste (les compétences peuvent être requises pour un poste donné ou pour un membre d'une équipe);
- Décider de quelle façon déterminer le niveau de compétence langagière requis dans les deux langues et quel poids aura ce facteur dans le choix des candidats :
  - L'utilisation d'outils normalisés d'évaluation est recommandée;
- Le poste est-il désigné bilingue?
- Si la nature bilingue du poste a été déterminée, ceci doit être formellement indiqué dans la description de poste et dans l'affichage, tout en respectant les conventions collectives, s'il y a lieu;
- La présence de l'exigence linguistique peut s'accompagner d'une note indiquant que des cours de mise à niveau peuvent être requis ou fournis.

## Algorithme et cadre linguistique [11]

Le cadre conceptuel *More than Words* du Gouvernement Welsh comprend une série d'outils visant à déterminer quels postes nécessitent des employés bilingues et quel niveau de compétence linguistique est requis pour ces postes.

Les outils visent à appuyer les organisations de santé dans l'évaluation des postes bilingues (algorithme) et dans l'évaluation des compétences langagières des employés (cadre linguistique).

L'utilisation de ces outils par les organisations de santé permet d'assurer une meilleure qualité des services à la population visée.

## II. Approches de recrutement

Le recrutement du personnel bilingue est tributaire d'une interaction complexe et dynamique entre des facteurs organisationnels liés au milieu de travail, les facteurs professionnels et les facteurs personnels. Lorsqu'il y a pénurie, les approches de recrutement doivent aller au-delà des approches traditionnelles. Il faut se démarquer pour attirer les candidats bilingues.



Plusieurs approches théoriques de recrutement utilisées dans les milieux ruraux ou isolés peuvent aussi être utilisées pour répondre aux besoins des communautés francophones en situation minoritaire. Ces approches sont :

<b>Recrutement par affinité</b>	Recruter dans les milieux (communautés francophones, milieux ruraux, isolés), former et faire en sorte que les professionnels formés retournent travailler dans leurs milieux d'origine
<b>Recrutement par incitatif économique</b>	Offrir des primes aux postes bilingues, des primes au recrutement ou autres primes
<b>Recrutement par caractéristiques de la pratique professionnelle</b>	Attirer et retenir les professionnels en leur offrant des avantages liés à la technologie (dossier électronique, équipement, vidéoconférence, etc.) ou des liens avec des collèges ou universités
<b>Recrutement par entente contractuelle</b>	Recrutement pour un temps déterminé suite à une bourse d'étude, ou autre avantage nécessitant un temps de travail dans la région

Schoo, A., Stagnitti, K., Mercer, C. and Dunbar, J. 2005-12-23, *A conceptual model for recruitment and retention: allied health workforce enhancement in Western Victoria, Australia, Rural and remote health*, vol. 5, no. 477, pp. 1-18.

Ces approches sont principalement utilisées pour le recrutement du personnel médical ou infirmier, mais elles peuvent également servir à appuyer le recrutement d'autre catégorie de professionnels de la santé.

### Recrutement par caractéristique de la pratique professionnelle

[12]

Les municipalités d'Argyle, de Yarmouth et la Ville de Yarmouth en Nouvelle-Écosse, collaborent pour offrir des incitatifs de recrutement aux médecins qui optent d'exercer la médecine familiale dans leurs localités en partenariat avec le service de gestion des ressources en médecins de la Régie régionale de la santé South West.

Les trois entités municipales sont copropriétaires et gestionnaires de deux centres de médecine familiale : Harbour South (capacité de huit médecins) situé dans la ville de Yarmouth et le Centre de santé A. M. Clark (capacité de cinq médecins) à Pubnico.

Les deux établissements sont des **centres médicaux clé en main** entièrement équipés de matériel ultramoderne et de l'**option de la gestion de dossiers médicaux électroniques**. Les médecins peuvent immédiatement commencer à exercer, sans les problèmes ni les frais qu'occasionne la mise sur pied d'un cabinet.

*Le site web du fournisseur est un excellent outil de recrutement, surtout si le site offre de l'information bilingue.*

#### **Offres d'emploi**

Les réseaux peuvent jouer un rôle d'appui en diffusant les offres d'emploi des établissements de leur région sur leur site web ou médias sociaux.



*Utiliser un outil normalisé d'évaluation des capacités linguistiques assure l'équité et la rigueur autant pour les candidats que pour la qualité du service qui en découlera.*

\* Voir Duchon, E., Bodkin, A.

Recruter et retenir son personnel bilingue. En bref. Une ressource du Réseau CS, mars 2014

### **III. Annonce : il faut chercher les candidats où ils se trouvent!**

Pour recruter du personnel bilingue, il n'est pas suffisant d'indiquer que l'on recherche des candidats bilingues. Voici quelques règles de base à considérer pour réussir :

- L'annonce doit être publiée dans les deux langues dans les médias francophones, dans les médias anglophones et sur les listes de diffusion;
- L'annonce doit être publiée sur les interfaces française et anglaise des sites web de recherche d'emploi (Workopolis, Monster, Job boom, etc.);
- L'annonce en anglais doit inclure une phrase en français pour encourager les candidats bilingues à postuler.\*

En 2015, le recrutement se fait beaucoup de bouche à oreille ou par les réseaux de contacts, dont :

- Les réseaux professionnels et personnels, les partenaires, les collègues :
  - Profiter des événements francophones ou bilingues, congrès, etc.;
- Les universités ou collèges anglophones, bilingues ou francophones;
- Le réseau des organismes communautaires francophones;
- Les médias sociaux : LinkedIn, Facebook et autres. Sur le site LinkedIn il est possible de retrouver différents groupes de professionnels bilingues et de faire de la promotion sans frais;
- Les agences de recrutement et autres.

### **IV. Processus de sélection des candidats bilingues et évaluation des compétences langagières**

- Inclure une question d'autodéclaration des compétences linguistiques dans tous les formulaires de recrutement : anglais, français et autre;
- Mettre en place un comité de sélection bilingue pouvant poser des questions en français et en anglais :
  - L'entrevue devrait se faire nécessairement dans les deux langues;
  - Inviter un membre du personnel bilingue ou un partenaire à participer au comité de sélection. L'organisation peut aussi demander l'aide du réseau Santé en français afin d'identifier un membre francophone pour participer au comité de sélection;
- Faire ressortir les possibilités de formation linguistique et de soutien à l'amélioration et au maintien des deux langues;
- Il existe plusieurs façons d'évaluer la capacité linguistique selon les besoins d'une organisation :
  - Si l'organisation souhaite faire l'évaluation des compétences linguistiques à l'interne, elle doit s'assurer que l'évaluation sera faite selon des principes de consistance, de transparence et de responsabilité en ayant recours à des outils standardisés;
  - On peut aussi recourir aux services d'une firme spécialisée pour évaluer le niveau de capacité linguistique. Elles ont l'expertise requise et la neutralité souhaitable. Plusieurs institutions de formation offrent aussi ce service.

## Étape 4 – Accueillir et intégrer les ressources humaines bilingues

La participation de la communauté francophone est un facteur d'appui important au recrutement et à la rétention des ressources humaines bilingues. L'intégration et la prise en charge des professionnels bilingues sont la responsabilité des organisations de santé qui peuvent s'associer avec les organismes communautaires francophones pour faire en sorte que les professionnels bilingues soient également **accueillis et pris en charge dans la communauté**.

Les actions suivantes peuvent contribuer à l'accueil et à l'intégration des ressources humaines bilingues dans les établissements de santé anglophones ou bilingues.

Au plan organisationnel	Au plan professionnel	Au plan personnel et communautaire
Programme d'orientation du personnel qui met de l'avant l'importance de la diversité et de l'accessibilité linguistique ainsi que les possibilités d'avancement pour le personnel bilingue	Milieu accueillant qui offre du soutien au travail bilingue	Partenariats avec la communauté francophone pour favoriser l'accueil dans la communauté
Information en français	Sensibilisation de l'ensemble du personnel à l'importance des services bilingues	Communauté francophone participant à une activité de sensibilisation communautaire de l'organisation
Culture organisationnelle ouverte au bilinguisme et à la diversité	Collaboration entre les employés anglophones et francophones	Implication du réseau Santé en français afin d'identifier de bonnes pratiques mises de l'avant ailleurs au pays
Mise en place et communication de mesures de suivi pour assurer une intégration harmonieuse	Programmes pour faciliter l'intégration des employés bilingues : mentorat, jumelage des nouveaux employés bilingues, etc.	



## Accueillir et intégrer les ressources humaines bilingues

Pourquoi un accueil particulier?



*Il est important que les ressources bilingues se sentent accueillies comme des membres à part entière de l'organisation, mais aussi de la communauté francophone. Cela nécessite des approches d'accueil et d'intégration adaptées au personnel bilingue.*

### Projet pilote Communautés accueillantes dans le Sud de l'Ontario

[13]

La capacité de recruter du personnel bilingue et d'offrir aux francophones en situation minoritaire des services dans leur langue repose en partie sur l'engagement de l'ensemble de la communauté francophone.

Suivant ce principe, le Réseau franco-santé du Sud de l'Ontario a contribué à la mise en place de 4 Communautés d'accueil sur leur territoire afin de faciliter l'intégration des stagiaires bilingues pendant leur séjour et favoriser la rétention des ressources humaines francophones et bilingues dans les communautés minoritaires francophones. Ces opérations de séduction adaptées à chaque région permettent la mise en valeur les ressources bilingues et la vitalité des communautés d'accueil. Les stagiaires peuvent avoir des occasions de rencontrer d'autres professionnels bilingues et de faire des présentations en français lors d'événements divers.

En plus de briser l'isolement souvent vécu par les stagiaires, ce projet pilote unique permet de créer des liens entre les organisations de santé dans les diverses régions et les communautés francophones.

## Étape 5 – Retenir le personnel bilingue et maintenir les capacités linguistiques

La rétention des ressources humaines bilingues est un enjeu crucial pour les employeurs et ceux-ci doivent prendre des mesures de rétention concrètes et adaptées pour y parvenir, d'autant plus qu'ils ont consenti des efforts additionnels pour attirer et recruter les ressources humaines bilingues.

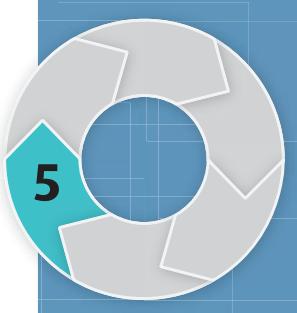
Le tableau suivant présente les principaux facteurs qui influencent la rétention du personnel bilingue.

Au plan organisationnel	Au plan professionnel	Au plan personnel et communautaire
La culture organisationnelle	Charge de travail adéquate	La reconnaissance de la communauté
L'engagement de la direction	Perception d'égalité ou de justice organisationnelle	Les communautés actives et dynamiques
Le soutien (outils, formation)	Satisfaction au travail élevée	Le soutien communautaire
La reconnaissance de la performance et du travail	Niveau faible de stress au travail associé au bilinguisme	
L'autonomie au travail		
Le travail en équipe multidisciplinaire	Possibilité équitable d'avancement de carrière	

Selon de Moissac (2014), pour assurer que les employés demeurent bilingues dans leur milieu de travail, il est nécessaire d'offrir un appui linguistique dans les deux langues officielles.

Un établissement désigné bilingue ou reconnu pour son offre de services en français, doit créer un milieu de travail où les employés, les clients et leurs familles se sentent à l'aise de toujours communiquer dans la langue officielle de leur choix.

La capacité de recruter et de retenir du personnel bilingue et d'offrir aux francophones en situation minoritaire des services dans leur langue ne repose pas uniquement sur des pratiques de gestion des établissements de santé et de services sociaux, mais aussi sur l'engagement de l'ensemble de la communauté francophone qui doit demander et utiliser les services offerts.



## Retenir le personnel bilingue et maintenir les capacités linguistiques

Quelles sont les conditions de succès?

*Le recrutement est amélioré lorsque la rétention est optimale parce que les employés sont prêts à recommander leur employeur.*

## Employeur de choix selon De Moissac

[14]

### Visibilité dans les activités communautaires

#### Innovation en matière de recrutement

- Etablit des partenariats avec les établissements de formation;
- Parraine de futurs professionnels;
- Offre des bourses d'études, des stages et des emplois d'été aux apprenants.

#### Développement de l'approche client-fournisseur dans la gestion des ressources humaines (GRH)

- Responsabilité sociale de la GRH (défenseur d'employés);
- Répond aux attentes des employés en termes de 5 « E »;
  - Équité - Employabilité - Épanouissement - Éthique - Écoute;
- Permet promotion verticale et horizontale.

#### Politique de communication claire et bidirectionnelle

- Du haut vers le bas : assigner des objectifs, transmettre des directives;
- Du bas vers le haut : fournir une rétroaction, signaler des problèmes.

*De Moissac, D., et coll. Le recrutement et la rétention des professionnels de la santé et des services sociaux bilingues en situation minoritaire, Université de Saint-Boniface et Université d'Ottawa, 2014.*

## Valorisation et reconnaissance professionnelle

[15]

Plusieurs initiatives célèbrent la contribution des professionnels et autre personnel de la santé et contribuent ainsi à la rétention et à l'engagement de ceux-ci envers la communauté francophone.

Certaines au plan communautaire, d'autres au plan gouvernemental ou organisationnel :

- Campagne **Étoile Santé** Réseau Santé en français Î.-P.-É. (RSFÎPÉ) pour reconnaître les professionnels de la santé qui offrent des services de santé en français;
- Les **Prix d'excellence Bonjour!** pour les services en français reconnaissent la contribution des ministères, des offices et des organismes du gouvernement de la Nouvelle-Écosse à l'élaboration et à la prestation de programmes et de services en français qui répondent aux besoins de la communauté acadienne et francophone de la Nouvelle-Écosse.

## Stratégies pour améliorer la rétention des ressources humaines francophones et bilingues

De façon générale, les employés bilingues cherchent des milieux de travail où ils peuvent utiliser le français dans un climat où ils se sentent **valorisés** et **autorisés** à le faire. Les actions suivantes représentent des pistes de solutions éprouvées aux différents défis que pose la rétention des ressources humaines bilingues au sein de milieux de travail anglophones.

Au plan organisationnel	Au plan professionnel	Au plan personnel et communautaire
Développer une culture organisationnelle bilingue Valoriser l'apport du personnel francophone et bilingue Développer des politiques sur les services en français Bâtir un milieu de travail accueillant et où il est facile de travailler de façon bilingue Encourager les employés à parler le français dans leur milieu de travail S'assurer que le personnel bilingue n'est pas isolé, surtout s'il est seul à offrir des services en français Développer des modèles de services et d'organisation du travail qui favorisent le jumelage des professionnels et des patients francophones Créer des postes en partenariat avec d'autres organisations	Assurer l'accès à de l'outillage (lexiques, dictionnaires, outils de traduction en ligne, etc.) Ne pas attendre que le personnel ait à réclamer les outils en français Offrir du développement professionnel, de la formation continue et des occasions d'acquérir ou de maintenir les compétences linguistiques dans les deux langues Rendre l'avancement de carrière possible pour les employés bilingues Favoriser le développement de postes de gestion ou de coordination bilingues Assurer une rémunération adéquate et évaluer la possibilité d'incitatifs financiers.	Favoriser la collaboration avec la communauté francophone Encourager les partenariats avec d'autres organisations bilingues ou francophones. Célébrer l'apport du personnel bilingue

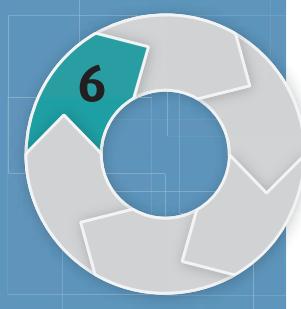
### Un 5@7 francophone

[16]

Le Réseau des services de santé en français de l'Est de l'Ontario a développé le concept d'un 5@7 de la santé en français à l'intention des professionnels de la santé et des services sociaux du Sud-Est de l'Ontario. La 2e édition (2015) a attiré près de 40 professionnels francophones et bilingues de la région de Kingston et a permis à ceux-ci d'échanger en vue de créer des liens de collaboration sur les services offerts en français dans la région.

*« Les professionnels et les intervenants en santé sont au cœur de l'offre de services de santé en français. On sent une réelle volonté de leur part de répondre aux besoins des francophones et ils sont à la recherche de moyens. Des occasions comme celles-ci servent à renforcer leur capacité, notamment en partageant de l'information et des contacts. »*

Natalie Béland, directrice des communications et participation communautaire



## Évaluer

Comment et quoi évaluer?

La mise en place d'un système d'évaluation continu et d'un plan de suivi global du recrutement et de la rétention des ressources humaines bilingues est nécessaire afin d'assurer la réussite à long terme de la mise en œuvre de services en français.

Un des principaux enjeux mis de l'avant par les employés bilingues est la lourdeur de la charge de travail et les attentes non现实的 à leur égard. Étant donné leurs liens privilégiés avec la communauté, il peut être difficile de maintenir un équilibre entre les demandes de la communauté, de l'organisation et des collègues. Les gestionnaires doivent s'assurer, par des rencontres régulières et lors du processus d'évaluation annuel du rendement, d'un **suivi attentif des conditions et de la charge de travail** du personnel bilingue.

Le tableau suivant présente des stratégies d'évaluation applicables à divers plans et quelques indicateurs de mesures de rendement.

Plan organisationnel	Plan professionnel	Plan communautaire
<p>Collecte et analyse des données sur l'évolution des compétences linguistiques du personnel</p> <p>Mesure de l'utilisation des services bilingues par la clientèle francophone</p> <p>Sondages des besoins et du degré de satisfaction des employés</p> <p>Comparaison des résultats d'années antérieures</p>	<p>Rencontres de suivi régulières et annuelles</p> <p>Mesure de la charge de travail</p> <p>Entrevues de départ avec les ressources humaines bilingues qui quittent leur emploi</p> <p>Groupes de discussion avec les employés bilingues</p>	<p>Sondage du degré de satisfaction de la clientèle francophone</p> <p>Questions du sondage en français pour la clientèle francophone</p> <p>Publication des résultats des sondages en français et en anglais</p> <p>Partage avec la communauté</p>
Indicateurs	Indicateurs	Indicateurs
<p>Taux de roulement du personnel vs taux de roulement du personnel bilingue</p> <p>Nombre d'employés bilingues</p> <p>Nombre de formations linguistiques offertes</p> <p>Taux de participation</p>	<p>Taux de rétention du personnel bilingue</p> <p>Collecte et analyse en continu des données qualitatives découlant des entrevues de départ</p>	<p>Taux de satisfaction de la clientèle francophone</p> <p>Taux de satisfaction relatif à l'accessibilité linguistique</p>

L'analyse des résultats obtenus permettra à une organisation de santé de faire les ajustements nécessaires dans ses pratiques de recrutement et de rétention de ressources humaines bilingues.

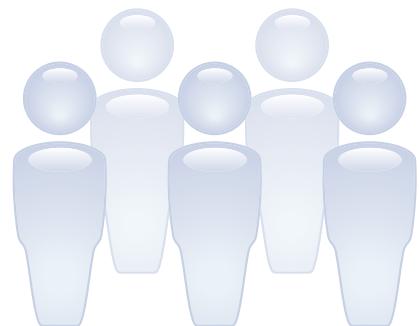
Grâce à la participation et aux rétroactions de la communauté, une organisation de santé peut :

- Déterminer de façon plus exacte les besoins des clients;
- Prendre en compte leurs préférences, questions et comprendre les attitudes culturelles;
- Offrir ses services de façon plus efficiente;
- Accroître la satisfaction des usagers et de son personnel;
- Améliorer la qualité et la sécurité des soins.

**Programme de conseillères et conseillers d'Horizon Santé-Nord à Sudbury (HSN)** [17]

*« Faites part de vos conseils à Horizon Santé-Nord en tant que patient ou de membre des familles »*

L'Établissement HSN invite les gens qui y ont récemment obtenu des soins ou leurs proches à le conseiller en lui transmettant leur point de vue sur ce qu'il fait bien et ce qu'il peut améliorer. Ces conseillères et conseillers participeront à des groupes de discussion, examineront des documents d'information pour les patientes et les patients et travailleront à des projets à court terme afin d'améliorer l'expérience de soins des patients. Le formulaire d'inscription (en français et en anglais) est sur le site Web de l'organisation.



## Les facteurs clés

1

Impliquer la communauté et définir les besoins prioritaires à combler

2

Définir les profils linguistiques et les rôles explicites des postes bilingues

3

Adapter les pratiques de recrutement et évaluer les compétences langagières dans les deux langues

4

Adopter des mesures d'accueil et d'intégration, et sensibiliser le personnel à l'importance des services linguistiques

5

Former, outiller, appuyer et valoriser les RH bilingues

6

Évaluer en continu la charge de travail et la satisfaction des employés et de la clientèle

## 6. Conclusion

Le recrutement et de la rétention des ressources humaines bilingues en santé, en contexte minoritaire, nécessitent une **approche adaptée**, tenant compte du bassin plus restreint de candidats potentiels ainsi que des réalités vécues par les employés bilingues au sein des organisations de santé.

Le cadre de référence pour le recrutement et la rétention des ressources humaines bilingues en santé s'articule autour de six grandes étapes.

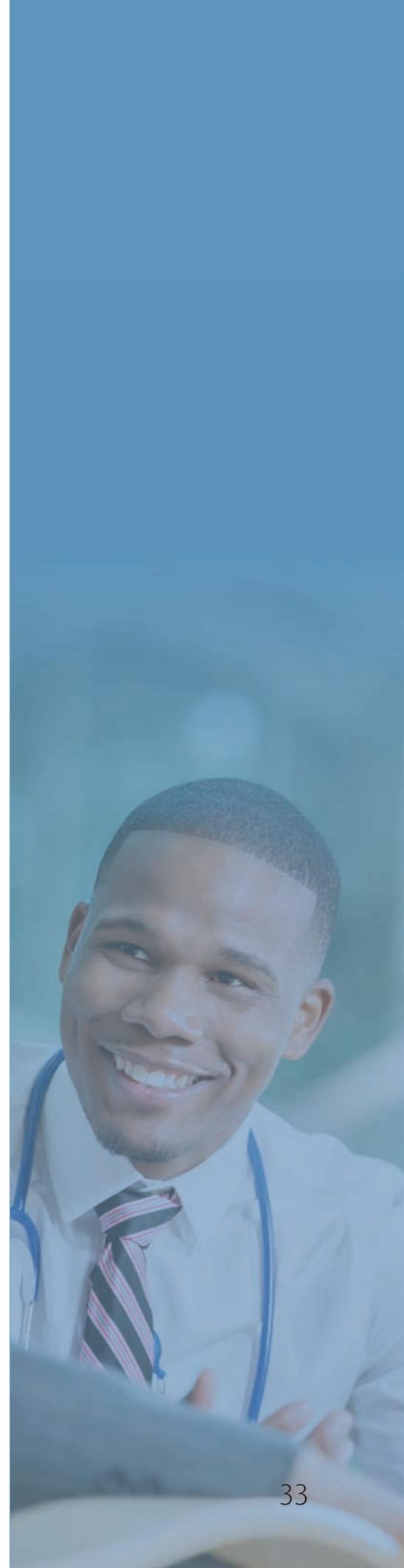
Quelques pistes d'actions émergent pour chaque étape du cadre. Issues de la recherche et des expériences sur le terrain, elles constituent les **facteurs clés** pour réussir à recruter et à retenir des ressources humaines bilingues pouvant offrir des services de santé de qualité en anglais et en français.



Le cadre de référence pour le recrutement et la rétention des ressources humaines bilingues en santé représente un processus d'amélioration continue où toutes les étapes sont importantes. En tenant compte des aspects théoriques, techniques et des bonnes pratiques présentés dans le document, il est possible d'accroître la capacité de recrutement et de rétention des ressources humaines afin d'assurer des services de santé bilingues de qualité et sécuritaires, même dans les milieux minoritaires.

Les réseaux Santé en français travaillent déjà, dans leurs milieux respectifs, en partenariat avec les différents acteurs du système de santé et les communautés francophones. Ils peuvent aller plus loin en matière d'appui au recrutement et à la rétention des ressources humaines francophones et bilingues par les organisations de santé anglophones. Ce document présente des pistes d'action et des exemples de pratiques innovantes afin de stimuler encore plus les collaborations entre les organisations de santé, les communautés et les réseaux Santé en français.

Ce document souhaite renforcer les capacités de recrutement et de rétention de ressources humaines bilingues au sein des organisations de santé anglophones. Les concepts et les pistes d'actions qui y sont présentés visent l'accroissement des services de santé en français à travers le pays. Même si ce document a été rédigé à l'intention des communautés francophones en situation minoritaire, le modèle est suffisamment générique pour pouvoir être adapté à d'autres groupes minoritaires.



# Bibliographie

- Association des infirmières et infirmiers du Canada. (Août 2007). Projet soins infirmiers en français. [Rapport de synthèse]. Site consulté [cna-aiic.ca/CNA/documents/pdf/.../Projet\\_Soins\\_Infirmiers\\_Francais\\_f.pdf](http://cna-aiic.ca/CNA/documents/pdf/.../Projet_Soins_Infirmiers_Francais_f.pdf)
- Association médicale canadienne et l'Association des infirmières et des infirmiers du Canada, Principes devant guider la transformation des soins de santé au Canada, Juillet 2011
- Care Council for Wales, Welsh Language Skills in you workforce – Using them effectively. Retrouvé au <http://www.ccwales.org.uk/working-in-welsh/>
- Centre for Culture, Ethnicity & Health. Bilingual staff research : report / Centre for Culture, Ethnicity & Health. Melbourne, Australia 2008 Site [www.ceh.org.au](http://www.ceh.org.au)
- Davies, Elaine, Different Words Different Worlds? The concept of language choice in social work and social care, Care Council for Wales. Retrouvé à <http://www.ccwales.org.uk/working-in-welsh/>
- De Moissac, D., Savard,S., Ba, H., Zellama, F., Benoit, J., Giasson, F., Drolet, M..Le recrutement et la rétention des professionnels de la santé et des services sociaux bilingues en situation minoritaire, Université de Saint-Boniface et Université d'Ottawa, 2014. Retrouvé à <http://ustboniface.ca/file/documents---recherche/Recrutement-et-retention-des-professionnels-bilingues-2014.pdf>
- Duchon, E., Bodkin, A.. Recruter et retenir son personnel bilingue. En bref. Une ressource du Réseau CS, mars 2014. Retrouvé à [http://reseaucs.ca/images/2014/Recruter\\_Retenir.pdf](http://reseaucs.ca/images/2014/Recruter_Retenir.pdf)
- Fondation canadienne pour l'Amélioration des Services de Santé. Mesures d'action : politiques de recrutement et de maintien en poste du personnel infirmier fondées sur les données probantes. mars 2013.
- George Washington University, Talking With Patients - How Hospitals Use Bilingual Clinicians and Staff to Care for Patients With Language Needs (lien PDF), School of Public Health and Health Services, August 2009
- Hauser, G. Développer une culture organisationnelle bilingue. En profondeur: Une ressource du Réseau CS, Mars 2013. Retrouvé à <http://www.reseaucs.ca/index.php/ressources/ressources-du-reseau-cs/collaborer-avec-les-francophones-et-services-en-francais>
- DNova Scotia, Public Service Commission's (PSC), Human Resources Guidelines to support implementation of the French-language Services Act.
- Office of Francophone Affairs, Staffing and managing designated bilingual positions. A practical guide for managers. Ontario, June 2011
- Office of Francophone Affairs, Staffing Designated Bilingual Positions, Ontario, June 2011
- Ontario Health Promotion E-Bulletin, Recruiting and Retaining Bilingual Staff, OHPE Bulletin 856, Volume 2014, No. 856. 6 September 2014. Retrouvé à <http://www.ohpe.ca/node/15712>
- Registered Nurses Association of Ontario in collaboration with the Registered Practical Nurses Association of Ontario Ensuring The Care Will Be There Report on Nursing Recruitment and Retention in Ontario, Submitted to the Ontario Ministry of Health and Long-Term Care, March 2000
- Regroupement des intervenants francophones en santé et en services sociaux de l'Ontario (Rifssso), Offrir des services de santé en français Défis et opportunités dont font face les ressources humaines, mars 2008
- Regroupement des intervenants francophones en santé et en services sociaux de l'Ontario (Rifssso), Les défis du recrutement et de la rétention en milieu minoritaire francophone dans le secteur de la santé, Mai 2008
- Réseau CS, Collaborer avec les francophones et les services en français, ressources diverses, <http://www.reseaucs.ca/index.php/ressources/ressources-du-reseau-cs/collaborer-avec-les-francophones-et-services-en-francais>
- Réseau des services de santé en français de l'Est de l'Ontario. La désignation des services de santé en français : Mise en contexte dans le cadre du Plan de distribution des services cliniques des comtés de l'Est de l'Ontario.
- Réseau Franco Santé du Sud de l'Ontario, Stratégies ressources humaines pour soutenir le continuum de soins pour les populations francophones du Centre, Sud-ouest de l'Ontario, 2013.
- Schoo, A., Stagnitti, K., Mercer, C. and Dunbar, J. 2005-12-23, A conceptual model for recruitment and retention: allied health workforce enhancement in Western Victoria, Australia, Rural and remote health, vol. 5, no. 477, pp. 1-18.
- Speigal, Lisa. The Nova Scotia Health Recruitment and Retention Study. Center for Organizational Research and Development. Health Care Human Resource Sector Council. Halifax NS. 2006.
- Tremblay S., Prata G. Les normes de compétences culturelles et linguistiques en santé : étude exploratoire sur les normes américaines. Société Santé et Mieux-être en français du Nouveau-Brunswick, 2011.
- Tremblay, S., Prata, G., Portrait pancanadien : Étude sur les services de santé linguistiquement et culturellement adaptés au Canada, 2012.
- Veldsman, T.H. (2003). Personal communication. Internal research report. CS Holdings.

# Annexe I Listes des encadrés et références

#	<b>Titre et références</b>
<b>1</b>	Prestation de services en français au Yukon <a href="http://www.afy.yk.ca/secteurs/main/fr/index.php?location=p1921-une-nouvelle-avenue-pour-la-prestation-des-services-en-francais-au-yukon">http://www.afy.yk.ca/secteurs/main/fr/index.php?location=p1921-une-nouvelle-avenue-pour-la-prestation-des-services-en-francais-au-yukon</a>
<b>2</b>	Recommandations de l'étude Talking with Patients <a href="http://www.calendow.org/uploadedFiles/Publications/By_Topic/Culturally_Competent_Health_Systems/Language_Access/Talking%20with%20Patients.pdf">http://www.calendow.org/uploadedFiles/Publications/By_Topic/Culturally_Competent_Health_Systems/Language_Access/Talking%20with%20Patients.pdf</a>
<b>3</b>	Élaboration d'une politique en matière de ressources humaines bilingues – l'expérience du Manitoba Lise Voyer, Santé en français Manitoba : <a href="mailto:lvoyer@santeenfrancais.com">lvoyer@santeenfrancais.com</a>
<b>4</b>	Consultation Engagement communautaire <a href="HTTP://WWW.RESEAUTENE.CA/DOCUMENTATION/DOC17_CONSULCOM2009EXSUMFRENCH.PDF">HTTP://WWW.RESEAUTENE.CA/DOCUMENTATION/DOC17_CONSULCOM2009EXSUMFRENCH.PDF</a>
<b>5</b>	La tournée des établissements francophones Lise Voyer, Santé en français Manitoba : <a href="mailto:lvoyer@santeenfrancais.com">lvoyer@santeenfrancais.com</a>
<b>6</b>	Formation linguistique <a href="http://www.reseaudumieuxetre.ca/pour-les-fournisseurs/trousse-d-information-de-loffre-active/programme-de-remboursement-de-cours-de-francais/">http://www.reseaudumieuxetre.ca/pour-les-fournisseurs/trousse-d-information-de-loffre-active/programme-de-remboursement-de-cours-de-francais/</a>
<b>7</b>	Modèle Qualified Bilingual Staff - Kaiser Permanente <a href="http://kpqbs.org/index.html">http://kpqbs.org/index.html</a>
<b>8</b>	Désignation de postes bilingues <a href="http://santeenfrancais.com/publications/posts/2013/nouvelle-publication-de-sante-en-francais-competences-linguistiques-et">http://santeenfrancais.com/publications/posts/2013/nouvelle-publication-de-sante-en-francais-competences-linguistiques-et</a>
<b>9</b>	Trousse d'appui RH – Vers un service bilingue du RIFSSO (Disponible en français et en anglais) <a href="http://www.rifssso.ca/ressources/publications/ressources-docs/trousse-d%E2%80%99appui-rh-vers-un-service-bilingue/">http://www.rifssso.ca/ressources/publications/ressources-docs/trousse-d%E2%80%99appui-rh-vers-un-service-bilingue/</a>
<b>10</b>	Trousse de recrutement pour les professionnels bilingues du Réseau Santé français Î.P.É. <a href="http://santeipe.ca/carrieres-et-formation-en-sante/choix-de-carriere/">http://santeipe.ca/carrieres-et-formation-en-sante/choix-de-carriere/</a>
<b>11</b>	Arbre de décision et cadre linguistique <a href="http://www.ccwales.org.uk/working-in-welsh/">http://www.ccwales.org.uk/working-in-welsh/</a>
<b>12</b>	Recrutement par caractéristiques de la pratique professionnelle <a href="http://www.munargyle.com/fr/initiative-de-recrutement-de-medecins.html">http://www.munargyle.com/fr/initiative-de-recrutement-de-medecins.html</a>
<b>13</b>	Projet pilote Communautés accueillantes dans le Sud de l'Ontario Nancy Larivière : <a href="mailto:nlariviere@francosantesud.ca">nlariviere@francosantesud.ca</a>
<b>14</b>	Employeur de choix selon de Moissac <a href="http://ustboniface.ca/file/documents---recherche/Recrutement-et-retention-des-professionnels-bilingues-2014.pdf">http://ustboniface.ca/file/documents---recherche/Recrutement-et-retention-des-professionnels-bilingues-2014.pdf</a>
<b>15</b>	Valorisation et reconnaissance professionnelle : <a href="http://santeipe.ca/campagne-etoile-sante-fr/">http://santeipe.ca/campagne-etoile-sante-fr/</a> <a href="https://acadien.novascotia.ca/fr/%C3%A0-propos-des-prix-bonjour">https://acadien.novascotia.ca/fr/%C3%A0-propos-des-prix-bonjour</a>
<b>16</b>	5@7 francophone <a href="http://rssfe.on.ca/upload-ck/Communique_5a7_2015.pdf">http://rssfe.on.ca/upload-ck/Communique_5a7_2015.pdf</a>
<b>17</b>	Programme de Conseillères et conseillers d'Horizon Santé-Nord à Sudbury (HSN) <a href="http://www.hsn.sudbury.ca/portalfr/patifrtsandvisitors/patifrtfamilyfrgagemfrtfeedback/tid/623/default.aspx">http://www.hsn.sudbury.ca/portalfr/patifrtsandvisitors/patifrtfamilyfrgagemfrtfeedback/tid/623/default.aspx</a>

## Notes