



08.12.2023

Promotion du plurilinguisme

Rapport d'évaluation 2019-2023 sur la politique de plurilinguisme et objectifs stratégiques 2024-2027 du Conseil fédéral

**Développement de 2019 à 2023 et perspectives pour la période de
2024 à 2027**

TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	2
1 Politique du plurilinguisme au sein de l'administration fédérale : contexte et objectifs	4
1.1 Cadre de référence et fixation des objectifs stratégiques 2020-2023	4
1.2 Interventions parlementaires	4
1.3 Orientations et contenus du rapport d'évaluation 2019-2023	7
2 Mise en œuvre des objectifs 2020-2023 du Conseil fédéral.....	9
2.1 Priorité 1a – Consolidation de la « Coordination interdépartementale plurilinguisme »	9
2.2 Priorité 1b – Promotion du plurilinguisme. Objectifs stratégiques 2020–2023 du Conseil fédéral. Stratégie de mise en œuvre.....	9
2.3 Priorité 2 – Promotion du plurilinguisme au moyen de nouvelles mesures d'incitation	9
2.4 Priorité 3 – Promotion du plurilinguisme au moyen de nouvelles initiatives de sensibilisation telles que « Sprache macht Freude »	10
2.5 Priorité 4 – Consolidation des collaborations externes.....	11
2.6 Priorité 5 – Orientations du rapport quadriennal 2020–2023 et définition des nouveaux indicateurs	11
2.7 Conclusions et recommandations.....	11
3 Représentation des communautés linguistiques.....	12
3.1 Représentation globale dans l'administration fédérale par communauté linguistique et par classe de salaire	12
3.2 Représentation par département, Chancellerie fédérale incluse, par communauté linguistique et par classe de salaire	14
3.3 Représentation par unité administrative par communauté linguistique et par classe de salaire.....	16
3.4 Mesures de rééquilibrage mises en œuvre par les départements.....	18
3.5 Marges de manœuvre additionnelles en vue d'une action de rééquilibrage	19
3.6 Conclusions et recommandations.....	20
4 Compétences linguistiques du personnel de l'administration fédérale.....	21
4.1 De la stratégie à sa mise en œuvre : les indicateurs ECL.....	21
4.2 Situation actuelle (IST-Zustand).....	21
4.3 Respect de l'OLang (exigences minimales, art. 8, al. 1, OLang – SOLL-Zustand)	26
4.4 Mesures de rééquilibrage mises en œuvre par les départements.....	28
4.5 Compétences linguistiques : lacunes à combler et formation.....	29
4.6 Marges de manœuvre additionnelles en vue d'une action de rééquilibrage	31
4.7 Conclusions et recommandations.....	31
5 Mesures réalisées en réponse aux interventions parlementaires	33
5.1 Organisation, coordination, monitoring	33
5.2 Mesures pour la promotion du plurilinguisme adoptées par les départements et la Chancellerie fédérale	33
5.3 Suivi d'aspects spécifiques.....	35
5.3.1 Suivi ECL, monitoring et continuité	35
5.3.2 Ressources dédiées à la promotion du plurilinguisme	35
5.3.3 Mention dans l'offre d'emploi concernant la sous-représentation (art. 31, Instructions)	36
5.3.4 Mise au concours des postes vacants (art. 32, Instructions)	36
5.3.5 Représentation équitable dans les groupes de travail et les autres organes, de même que lors de l'attribution de mandats (art. 35, Instructions).....	37
5.3.6 Connaissances linguistiques prises en compte dans l'évaluation annuelle des prestations (art. 44, Instructions).....	37
5.3.7 Monitoring des candidatures aux postes vacants sous l'angle de la communauté linguistique et du canton d'origine des candidats	38
5.4 Conclusions et recommandations.....	39
6 Objectifs stratégiques 2024–2027 du Conseil fédéral	41
6.1 Evaluation du développement 2019–2023.....	41
6.2 Perspectives pour la période 2024–2027.....	41
6.3 Priorités des objectifs stratégiques et plan d'action 2024–2027	42
Annexes.....	45
Liste des illustrations	46
Liste des abréviations	47

Résumé

Pour la politique de promotion du plurilinguisme, la période 2019-2023 s'est ouverte dans un cadre normatif consolidé, orienté par la définition d'objectifs stratégiques par le Conseil fédéral et enrichi par l'acceptation de deux interventions parlementaires. Toutefois, un facteur imprévu s'est imposé : la pandémie de COVID-19, avec son lot de contraintes et de changements. Comme dans la plupart des secteurs, les activités en présence ont été affectées, voire modifiées de façon durable. Ceci explique en partie l'action menée, son rythme et ses limites. Cependant, le télétravail, les vidéoconférences et les outils de gestion mis au point durant la période précédente ont renforcé la résilience organisationnelle.

L'« *évaluation des compétences linguistiques (ECL)* » avait permis d'élaborer et de mettre en ligne un outil d'auto-évaluation des compétences linguistiques individuelles. Cet outil est opérationnel depuis 2018 et peut donc être considérée comme une pratique consolidée qui permet un suivi continu, aussi bien annuel que quadriennal. Son format numérique le transforme en instrument de controlling stratégique centralisé ainsi que de controlling opérationnel décentralisé, selon le nouveau concept de coordination.

En outre, les orientations et les indicateurs choisis du « *modèle d'impact* » ont été complétés par de nouveaux indicateurs découlant des interventions parlementaires de la Commission des institutions politiques (CIP). Afin de simplifier et d'automatiser la collecte de données, une application numérique a été développée pour faciliter aussi bien le travail des départements que le travail d'analyse et de valorisation des résultats. Pour la première fois, ce rapport présente toutes les données de l'administration fédérale selon une approche uniforme et transversale, en répondant ainsi aux recommandations de 2019.

Ces instruments de gouvernance ont renforcé le caractère transversal et comparable des actions de mise en œuvre, structuré le monitoring et affiné la synthèse.

Les priorités stratégiques fixées par le Conseil fédéral ont donné une empreinte particulière à la période sous revue. La coordination interdépartementale a été renforcée (répartition claire des compétences, circulation des informations, gestion efficace des ressources), l'option des mesures incitatives a été analysée, les actions de sensibilisation ont été différenciées et mises en place sur de nouvelles bases, la collaboration et le réseautage avec les partenaires externes ont été élargis et, enfin, les bases du présent rapport d'évaluation ont été établies d'un commun accord avec tous les intervenants.

La vision d'ensemble devient plus claire, l'évolution se précise, la prévision et l'intervention pour l'avenir sont plus faciles et plausibles. On le constate dans les principaux domaines de promotion.

S'agissant de la **représentation des communautés linguistiques**, la mise en œuvre d'un processus vertueux a permis d'atteindre un certain équilibre : l'administration fédérale dans son ensemble respecte les valeurs cibles. Toutefois, les efforts doivent se poursuivre pour réduire les différences existantes entre départements et unités administratives, entre autres en exploitant les départs à la retraite d'ici 2030.

Concernant les **compétences linguistiques** individuelles, nous disposons d'une vision d'ensemble uniforme, grâce aux efforts de standardisation des procédures. L'analyse détaillée de la situation et des besoins, qui répond aux postulats Romano (12.4050) et Cassis (12.4265), nous montre l'étendue et la richesse du capital linguistique sur lequel l'administration fédérale peut s'appuyer. Le personnel fédéral présente majoritairement un niveau élevé de compétences linguistiques dans d'autres langues officielles. Ces compétences sont plus élevées pour les cadres. Les résultats 2022 sont relativement constants par rapport à 2018 : aucun progrès décisif n'a été enregistré en ce qui concerne les compétences linguistiques en français et en italien, en particulier chez les germanophones. Parallèlement, les compétences linguistiques des communautés romanchophones, italophones et francophones sont constamment plus élevées que celles des germanophones. Dans ce contexte, il s'agit de discuter, de définir et d'adopter une stratégie commune au sein des départements, de leurs unités administratives et de la

Chancellerie fédérale pour réduire les écarts entre les exigences visées dans la base légale et les compétences effectives.

L'offre de formation est l'instrument le plus efficace pour le renforcement des compétences linguistiques du personnel – notamment pour les cadres et la promotion de la relève. Les disponibilités financières résiduelles et le transfert de ces ressources à la formation linguistique donnent les moyens nécessaires pour retrouver au moins les niveaux d'activité prépandémie.

Les **mesures adoptées et réalisées** par les départements et la Chancellerie fédérale sont multiples et variées. Une mesure importante concerne les conditions-cadres de la mise en œuvre, c'est-à-dire les ressources financières et humaines que les unités administratives doivent prévoir pour promouvoir le plurilinguisme au sein de leur unité. Sur ce point le bilan reste stable : la plupart des unités indiquent entre 0 % et 10 % des postes. Un renforcement des ressources humaines dédiées à ce secteur reste donc nécessaire.

Le rapport répond au **postulat CIP-N 20.3921** et examine en détail les mesures des départements centrées sur l'application des instructions du Conseil fédéral concernant le plurilinguisme et notamment celles susceptibles de faciliter l'embauche de candidats en provenance de régions minoritaires. On y analyse les modalités de publication des offres d'emploi et la représentation équitable des communautés linguistiques dans les groupes de travail et les autres organes, de même que lors de l'attribution de mandats. Sur ces points la situation est relativement satisfaisante, mais des efforts supplémentaires restent à faire pour atteindre un respect complet des instructions. Concernant la prise en compte des connaissances linguistiques dans l'évaluation annuelle des prestations, la situation est moins reluisante et des efforts sont encore à faire pour généraliser la pratique.

La réponse à la **motion CIP-N 20.3920** nous apporte des informations inédites et intéressantes sur la communauté linguistique et le canton d'origine des candidatures et des engagements. Le relevé réalisé par l'Office fédéral du personnel considère une période de six mois (entre 2022-2023) et sera poursuivi au cours de la prochaine législature. Les données montrent que le groupe des germanophones du canton de Berne représente de loin le plus grand groupe de candidatures ; le nombre de personnes recrutées dans ce groupe est en outre nettement supérieur à la moyenne. Le deuxième groupe le plus important est celui des candidatures qui indiquent le Tessin comme canton d'origine, mais le nombre de personnes engagées est nettement inférieur à la proportion de candidatures. On constate une tendance à engager proportionnellement plus de personnes par rapport aux candidatures dans le plus grand groupe des cantons germanophones, alors que c'est l'inverse pour les autres groupes. L'examen des candidatures selon la première langue, respectivement la communauté linguistique, montre en outre que les candidats germanophones sont proportionnellement plus nombreux à être engagés, tandis que des engagements de personnes issues des communautés linguistiques francophone et italophone sont proportionnellement moins nombreux.

Le dernier chapitre passe en revue les objectifs stratégiques 2024-2027 du Conseil fédéral, ainsi que les priorités et le plan d'action pour la même période, et présente les jalons indispensables pour la promotion du plurilinguisme de la prochaine législature.

Un choix de 5 annexes résume les données de détail qui sont à la base du présent rapport.

1 Politique du plurilinguisme au sein de l'administration fédérale : contexte et objectifs

1.1 Cadre de référence et fixation des objectifs stratégiques 2020-2023

La loi sur les langues (LLC ; RS 411.1) et son ordonnance d'application (OLang ; RS 441.11), ainsi que la loi sur le personnel de la Confédération (LPers ; RS 172.220.1) et les instructions du Conseil fédéral concernant le plurilinguisme¹ constituent le cadre législatif et réglementaire de référence pour les activités de promotion du plurilinguisme.

Depuis le 1^{er} octobre 2014, l'essentiel de ce cadre n'a pas changé ; la révision partielle de l'OLang, adoptée le 27 août 2022 et entrée en vigueur le 15 septembre 2022², portait sur les dispositions relatives aux aides financières relevant de l'Office fédéral de la culture (OFC) (sections 2 à 6). La section 1 « Langues officielles de la Confédération », du ressort de la déléguée fédérale au plurilinguisme, n'a pas été touchée.

Le 20 décembre 2019, le Conseil fédéral a approuvé le « Rapport d'évaluation 2019 »³, auquel il attribue une valeur de référence pour la politique linguistique de la législature à venir⁴ ; six mois plus tard, il a fixé les objectifs stratégiques 2020-2023 de sa politique de promotion du plurilinguisme – en tant que politique publique, transversale et de rééquilibrage. En plus, le Conseil fédéral a défini cinq priorités, qui s'inscrivent dans la promotion du plurilinguisme tout en précisant le cadre d'action des départements, de la Chancellerie fédérale ainsi que de la déléguée fédérale au plurilinguisme.

Au-delà des objectifs de fond, à savoir la représentation équitable des communautés linguistiques (au niveau des unités administratives et de leurs cadres), le renforcement des compétences linguistiques du personnel et le développement de la formation linguistique, l'accent a été mis sur la coordination interdépartementale ainsi que sur la promotion du plurilinguisme au moyen de nouvelles mesures d'incitation et de sensibilisation.

Les modalités à suivre pour l'élaboration du présent rapport d'évaluation quadriennal 2019-2023 à l'attention du Conseil fédéral ont été fixées conjointement par les départements, la Chancellerie fédérale et l'OFPER (cf. ch. 2.6 ci-dessous).

1.2 Interventions parlementaires

La première partie de la période sous revue a été marquée par la pandémie de COVID-19. Déjà perceptible à la fin de 2019, la crise s'est déclarée dans les premiers mois de 2020 avec un impact considérable dans tous les domaines de la vie quotidienne, publique et privée, non seulement dans le secteur de la santé, mais aussi dans les conditions de travail et dans le fonctionnement des institutions. Télétravail, vidéoconférences, etc. sont vite devenus la norme dans la plupart des réalités de travail et au sein de l'administration, les activités en présence non indispensables ont été abolies, et la communication a pris une très grande importance, sous toutes ses formes : écrite, verbale, numérique... et plurilingue.

Le Parlement a vécu les mêmes vicissitudes, ses activités ont ralenti et son attention s'est portée sur des nouvelles priorités. Les interventions parlementaires dans le domaine des langues ont diminué par rapport à la période précédente et se sont concentrées sur les sujets majeurs⁵ : la cohésion entre les communautés linguistiques, notamment axée sur les compétences linguistiques individuelles ; la connaissance des langues d'origine ou d'autres langues dans la formation professionnelle ; la promotion du plurilinguisme et une

¹ Instructions du Conseil fédéral du 27 août 2014 concernant la promotion du plurilinguisme dans l'administration fédérale (Instructions concernant le plurilinguisme), FF **2014** 6407

² RO **2022** 488

³ Rapport d'évaluation au Conseil fédéral et recommandations sur la politique de plurilinguisme (art. 8d, al. 4, OLang) – Développement de 2015 à 2019 et perspectives pour la période de 2020 à 2023

⁴ Message du 29 janvier 2020 sur le programme de la législature 2019 à 2023, FF **2020** 1709 (ch. 4.2.1, objectif 7)

⁵ La liste des interventions parlementaires 2014-2023 est disponible en annexe (cf. annexe 1).

représentation équitable au sein de l'administration fédérale ou encore le volume de traductions pour garantir une communication optimale de l'administration fédérale dans les langues officielles.

Cohésion : le « plan d'action » national pour la promotion du plurilinguisme et les cours de langue et culture d'origine

Sous l'influence de la crise sanitaire, un sujet a retenu l'attention du Parlement, dans le cadre des discussions sur le *Programme de la législature 2019-2023* (19.078)⁶ : la nécessité d'agir dans le domaine du plurilinguisme pour favoriser la cohésion nationale, la compréhension réciproque, la prospérité et la solidarité. Cette intervention a été adoptée par les deux Chambres, demandant l'élaboration d'un plan d'action pour la promotion du plurilinguisme et de cours de langue et de culture d'origine en collaboration avec les cantons pour atteindre l'objectif 7 : « La Suisse renforce la cohésion des régions et favorise la compréhension entre les cultures et les communautés linguistiques »⁷. La réalisation de cet objectif a été confiée au Département fédéral de l'intérieur (DFI). L'Office fédéral de la culture (OFC) en charge de ce dossier, en collaboration avec le Centre scientifique de compétence sur le plurilinguisme de Fribourg (CSP)⁸, a attribué un mandat externe à l'agence *Interface* pour la réalisation d'un rapport préliminaire. Ce rapport a pour objectif d'évaluer les mesures actuelles de la Confédération. Les résultats de ce bilan et des possibles pistes à poursuivre (stratégie / plan d'action) seront examinés avec les cantons, et le Conseil fédéral décidera de la suite à donner.

Représentation équitable : deux interventions de la CIP-N

Le 3 juillet 2020, après avoir analysé les résultats présentés dans le rapport 2019 sur le plurilinguisme et après avoir constaté un potentiel d'amélioration, la Commission des institutions politiques du Conseil national (CIP-N) a adopté un postulat et une motion visant à améliorer l'équilibre entre les communautés linguistiques au sein de l'administration fédérale (postulat) ainsi qu'à mieux connaître la qualité et la provenance des candidatures (motion). Le 19 août 2020, le Conseil fédéral a proposé d'accepter les deux interventions. Ensuite, le 2 février 2021, la même commission est revenue sur le sujet et a précisé ses questions sur le profil des candidatures et leur monitoring.

Po. CIP-N 20.3921 « Rapport sur le respect des instructions concernant la promotion du plurilinguisme »

Le postulat part du constat que parmi les collaborateurs partant à la retraite d'ici 2026 (environ 3000), le personnel germanophone est surreprésenté. Cette situation offre l'occasion d'améliorer l'équilibre entre les communautés linguistiques. Selon la commission l'administration fédérale doit prendre conscience du défi et mieux respecter les points 31, 32, 35 et 44 des instructions. La commission a donc demandé au Conseil fédéral de rédiger un rapport sur ces points et d'évaluer s'il y a lieu de les adapter, car il faut développer constamment les mesures susceptibles de contribuer à améliorer la situation.

En proposant d'accepter le postulat, le Conseil fédéral s'est engagé à examiner ces aspects dans le cadre du présent rapport ; c'est ce qui est présenté au chapitre 5.

⁶ *Arrêté fédéral sur le programme de la législature 2019 à 2023*, section 3, art. 8, objectif 7, n. 38 ; FF **2020** 8087 : <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2020/2128/fr>

⁷ Bulletin officiel, séance du 15 juin 2020, pp. 527 et 528 (intervention de C. Juillard) :

<https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/amtliches-bulletin/amtliches-bulletin-die-verhandlungen?SubjectId=49240#votum47>

⁸ Précisions du conseiller fédéral Alain Berset en réponse aux questions de la CN Sandra Locher, le 14 décembre 2020, (20.5975) et du CN Marco Romano, le 9 mars 2022 (22.7277)

Mo. CIP-N 20.3920 « Monitoring des candidatures aux postes vacants sous l'angle de la communauté linguistique et du canton de provenance des candidats »

La réalisation des objectifs visés par le postulat précédent demande une analyse plus fine du profil des candidats aux postes de l'administration fédérale. La motion propose d'introduire un monitoring des candidatures pendant une période appropriée (par ex. pendant deux ans), afin de déterminer la communauté linguistique et le canton de provenance des candidats. Selon la commission, on invoque régulièrement le manque de candidats pour justifier la sous-représentation des minorités linguistiques au sein de l'administration. Cependant, il n'est pas possible de vérifier la pertinence de cet argument, faute de données disponibles. Un relevé et une analyse d'indicateurs pertinents devraient permettre de prendre des mesures ciblées afin de promouvoir une représentation plus équilibrée des différentes communautés linguistiques.

Le Conseil fédéral a proposé d'accepter la motion, en précisant que les indicateurs souhaités figureront dans le présent rapport quadriennal et il a ajouté que l'indicateur « canton d'origine » devait être compris comme le « canton de domicile », car c'est la seule information qui figure dans les dossiers de candidature. Ensuite, sur demande de la commission, ce critère a été affiné et étendu aux informations sur le canton dans lequel le candidat a grandi ou a effectué l'essentiel de sa scolarité, soit le canton d'origine. Ces éléments supplémentaires, recueillis par l'OFPER, sont analysés et présentés au chapitre 5.3.7.

Plurilinguisme institutionnel

Mo. 22.4464 « Renforcer la diversité linguistique de la Suisse. Y compris au Conseil national »

Le Conseil national a rejeté la motion Reimann (22.4464) qui voulait modifier le régime linguistique du Parlement et autoriser les dialectes suisses allemands pendant les débats.

Int. 22.4284 « L'anglais - une nouvelle langue nationale ? Capacités de traduction à l'interne des services de la Confédération »

En ce qui concerne les langues officielles et les traductions, l'interpellation de la Reussille (22.4284) a soulevé des questions concernant le poids des langues au sein de l'administration fédérale : la position de l'anglais, la prédominance de l'allemand dans les documents de travail et son impact sur la composition des commissions et groupes internes, ainsi que les ressources disponibles pour la traduction en langue française et italienne.

La réponse du Conseil fédéral a permis de préciser que les seuls textes que l'administration fédérale traduit en anglais sont ceux de portée majeure ou d'intérêt international, notamment des actes juridiques de référence (comme le demande l'ordonnance sur les services linguistiques ; OS Ling ; RS 172.081), des textes importants pour la promotion économique de la Suisse, des textes qui, d'un point de vue politique, ont une importance internationale (par ex. la brochure du DFAE/DDPS sur la neutralité) et des textes qui sont importants pour la santé publique (par ex. informations sur la lutte contre la pandémie de COVID-19).

En ce qui concerne les ressources, depuis 2010 avec l'ordonnance sur les langues (OLang ; RS 441.11) et celle sur les services linguistiques (OS Ling ; RS 172.081), le Conseil fédéral a renforcé les services linguistiques centraux de la Chancellerie fédérale et les services linguistiques des départements, pour garantir un volume de traduction adéquat et faire en sorte que les représentants des différentes communautés linguistiques minoritaires puissent utiliser leur langue officielle. Le Centre des publications officielles (CPO), rattaché à la Chancellerie fédérale, complète le processus et assure la publication de la feuille fédérale (FF), du recueil officiel (RO) et du recueil systématique (RS). Ces deux secteurs d'activité

jouent un rôle essentiel dans la concrétisation et la promotion du plurilinguisme institutionnel⁹.

Le nombre de spécialistes linguistiques disposant d'une infrastructure de travail moderne au sein de l'administration fédérale est passé de 325,2 équivalents plein temps (EPT) en 2019 à 346,8 EPT en 2022 (+ 6,2 %). Les ressources financières consacrées aux mandats externes ont augmenté de 1,7 million (+ 19 %), passant de 8,6 millions en 2019 à 10,3 millions en 2022. 85 % des mandats ont été exécutés en Suisse. Durant la même période, la productivité des services linguistiques de l'administration fédérale a augmenté d'environ 20 %. Tous ces facteurs ont permis de faire face à la forte augmentation du volume à traduire intervenue durant la période sous revue ainsi qu'aux fluctuations vécues notamment en situation de pandémie¹⁰.

1.3 Orientations et contenus du rapport d'évaluation 2019-2023

Le cadre normatif ainsi que les jalons posés par le Parlement et le Conseil fédéral, ont déterminé l'orientation du rapport d'évaluation 2019-2023 et l'essentiel de ses contenus ; les projets en cours et les contraintes de l'actualité ont contribué à consolider sa structure et à définir ses particularités.

Ce rapport est le fruit d'un effort de synthèse et de rédaction, mais résulte aussi d'un processus auquel ont été associés les principaux organes de coordination interne – en particulier, la nouvelle « *Coordination interdépartementale plurilinguisme* » (CIP), la *Conférence des ressources humaines* (CRH) et la *Conférence des secrétaires généraux* (CSG) – et différents acteurs externes ou parlementaires, dans un travail constant d'information mutuelle, d'échange et de sensibilisation. Le site internet www.plurilingua.admin.ch a permis d'informer régulièrement le public et de renforcer la visibilité de la promotion du plurilinguisme.

Méthodes d'enquête quadriennale

En ce qui concerne la méthode suivie, l'évaluation de la politique de plurilinguisme dans ses multiples facettes, a été réalisée grâce aux instruments de gouvernance mis en place au cours de la période précédente et à une coordination interdépartementale renforcée. L'application « *Évaluation des compétences linguistiques (ECL)* », disponible en ligne depuis 2018, offre un outil d'auto-évaluation des compétences linguistiques individuelles qui permet de sauvegarder automatiquement les données dans le *système d'information pour la gestion des données du personnel* (IGDP). Grâce à cet instrument, on connaît mieux le profil linguistique du personnel (chapitre 4). D'autre part, la grille d'indicateurs permet de suivre les actions de mise en œuvre en fonction des dispositions en vigueur (les huit indicateurs choisis se référant aux dispositions de la LLC et de l'OLang ainsi que des instructions du Conseil fédéral concernant le plurilinguisme) et d'avoir des données de monitoring structurées selon les mêmes critères pour toute l'administration (chapitres 3, 4 et 5).

Ces deux instruments de gouvernance ont renforcé l'approche transversale et la comparabilité des actions de mise en œuvre et facilité le travail de synthèse. La collecte des données pour une série d'indicateurs préétablie a pu être réalisée avec une rapidité et une efficacité sans précédent. Afin de simplifier et d'automatiser la collecte de données une application numérique a été développée, en facilitant aussi bien le travail des départements que le travail d'analyse et de valorisation des résultats.

De ce point de vue, un objectif majeur de cette période a été réalisé : la gestion et le monitoring ont atteint leur vitesse de croisière et sont devenus des opérations de routine, ce

⁹ Pour une présentation détaillée de ce secteur d'activités, voir aussi le *Rapport d'évaluation 2019*, chapitre 6.2.5.

¹⁰ Le compte d'État 2022, tome 1, ch. A 53, *Relations publiques par domaine d'activités et unité organisationnelle*, pp. 52 à 55, donne un aperçu détaillé du point de vue financier.

qui devrait permettre à l'avenir de concentrer encore mieux les efforts sur les mesures de promotion et la mise en œuvre de la politique de plurilinguisme.

Structure du rapport quadriennal

L'évaluation de la politique de plurilinguisme (art. 8d, al. 4, OLang) passe par les éléments de monitoring méthodique décrit ci-dessus ; la structure du rapport en est le reflet.

Après avoir évoqué le cadre et ses contraintes (chapitre 1), le rapport présente les objectifs stratégiques 2020-2023 du Conseil fédéral et passe en revue la mise en œuvre de ses priorités : la consolidation du groupe « Coordination interdépartementale plurilinguisme CIP », l'adoption de nouvelles initiatives de sensibilisation, ainsi qu'une collaboration plus étroite avec les institutions et les administrations cantonales et avec les institutions actives dans la promotion du plurilinguisme, y compris au niveau international.

Les chapitres suivants analysent et résument les développements durant la période sous revue sur la base des différents indicateurs : l'évolution de la représentation des communautés linguistiques (chapitre 3) ; un état des lieux concernant les compétences linguistiques du personnel de l'administration fédérale (chapitre 4) ; les mesures pour la promotion du plurilinguisme adoptées et réalisées par les départements et la Chancellerie fédérale, ainsi que les mesures adoptées selon les instructions et pour répondre aux interventions CIP-N 20.3920 et 20.3921 (chapitre 5).

Le dernier chapitre (chapitre 6) propose des considérations sur le développement 2019-2023, présente les perspectives pour la période 2024-2027, formule des recommandations et esquisse un plan d'action pour les années à venir.

2 Mise en œuvre des objectifs 2020-2023 du Conseil fédéral

2.1 Priorité 1a – Consolidation de la « Coordination interdépartementale plurilinguisme »

La refonte de la coordination interdépartementale pour la promotion du plurilinguisme a été opérée par les responsables RH des départements et de la Chancellerie fédérale dans le cadre de deux ateliers. La promotion du plurilinguisme suit à cet égard une réglementation claire des tâches et des compétences, résumée dans le tableau suivant :

Centralisé / coordonné Déléguée fédérale au plurilinguisme	Décentralisé Départements, Chancellerie fédérale	OFPER
<p>Développement de la stratégie en lien avec une planification coordonnée.</p> <p>Échanges / bonnes pratiques : échanges réguliers, transmission d'informations et appui d'entente avec les départements et la Chancellerie fédérale.</p> <p>Contrôle stratégique : rapport quadriennal à l'att. du Conseil fédéral avec des indicateurs issus du modèle d'impact.</p>	<p>Mise en œuvre : élaboration de mesures individuelles propres à chaque département ; adaptation des mesures selon les besoins spécifiques.</p> <p>Contributions au contrôle stratégique : contributions à l'élaboration du rapport quadriennal.</p> <p>Contrôle au niveau départemental : contrôle de gestion du personnel, en coordination avec le contrôle stratégique à l'att. du Conseil fédéral.</p>	<p>Collecte de données ECL et analyses statistiques pour l'AF, les départements et les UA conformément à la priorité 5 du CF ; rapport consolidé à l'att. de la déléguée.</p>

Au cours des quatre dernières années, le processus de redéfinition et de clarification des compétences s'est traduit en plusieurs activités de coordination concernant les différents niveaux.

Les expériences recueillies au cours de la période 2020-2023 montrent que la refonte de la coordination interdépartementale a fait ses preuves. Le concept de coordination et les activités qu'il prévoit pourront être poursuivis sur cette base solide au cours de la prochaine législature.

2.2 Priorité 1b – Promotion du plurilinguisme. Objectifs stratégiques 2020–2023 du Conseil fédéral. Stratégie de mise en œuvre

Le programme de la législature 2020-2023 pour la promotion du plurilinguisme reflète la mise en œuvre des objectifs stratégiques 2020-2023 du Conseil fédéral, notamment les plans d'action, les priorités et les estimations des ressources. Dans ce cadre, les ressources supplémentaires des priorités 2 et 3 ont été définies par les projets prévus.

2.3 Priorité 2 – Promotion du plurilinguisme au moyen de nouvelles mesures d'incitation

Une étude portant sur les systèmes d'incitation pour la promotion du plurilinguisme au sein de l'administration publique, menée par Michele Gazzola, faculté des sciences sociales et politiques appliquées, Ulster University (Royaume-Uni), a été soumise pour avis aux départements, à la Chancellerie fédérale et à l'OFPER. D'après les commentaires reçus, la coordination interdépartementale a finalement décidé de ne pas poursuivre cette approche.

Les principaux motifs étaient les suivants :

- Exigences spécifiques à la fonction : actuellement, les exigences appropriées relatives aux compétences linguistiques, en adéquation avec chaque fonction, sont définies au sein de l'administration fédérale et présentées dans les descriptions de postes comme l'une des conditions formelles à l'engagement et à la promotion.
- Mesures d'incitation financière existantes : les incitations monétaires sont en principe liées aux performances des collaborateurs. Toutefois, l'administration fédérale adopte un système d'évaluation commun pour la définition du profil du poste, qui prend en compte les compétences linguistiques nécessaires. De plus, il existe déjà des mesures d'incitation financières indirectes, telles que la possibilité de suivre une formation sur son temps de travail ainsi que le financement des cours de langues et des examens.

2.4 Priorité 3 – Promotion du plurilinguisme au moyen de nouvelles initiatives de sensibilisation telles que « Sprache macht Freude »

Les projets de la priorité 3 suscitent beaucoup d'intérêt auprès des départements et de la Chancellerie fédérale, et peuvent être planifiés et réalisés avec soin grâce à la collaboration fructueuse des départements, de la Chancellerie fédérale et de la déléguée fédérale au plurilinguisme. Ils complètent les mesures déjà appliquées par les départements et la Chancellerie fédérale.

Le tableau suivant récapitule les projets conçus et réalisés pour la sensibilisation à la langue et à la culture des régions linguistiques minoritaires.

	2020	2021	2022	2023
Journées du plurilinguisme	Pas de données traçables	Pas de données traçables	> 6000 participants	> 6000 participants
Sensibilisation à la langue et à la culture de la Suisse romanche pour tous les collaborateurs		3 événements de 75 min 130 personnes	3 événements de 75 min 170 personnes	3 événements de 75 min 250 personnes
Sensibilisation à la langue et à la culture de la Suisse italienne, en priorité pour les cadres	2 modules / 20 leçons 28 personnes - annulation en raison de la pandémie	2 modules / 20 leçons 28 personnes	5 modules / 50 leçons 55 personnes	2 modules / 20 leçons 20 personnes
Séjours d'immersion pour les apprentis	Aucun	Bellinzone 40 apprentis de différents départements	Bellinzone, 40 apprentis du DFAE Delémont, 45 apprentis de différents départements	Bellinzone, 120 apprentis du DFJP
Mensis Fœderatis Langue, culture, cuisine, égalité des chances des minorités			Projet pilote à l'OFCL 120 personnes	Évén. de coordination avec les UA, les départements et la ChF au Bernerhof 80 personnes

En raison de la pandémie, les projets ont dû être annulés ou suspendus en 2020 et, en partie, pendant le premier semestre de 2021 également. Par conséquent, dès 2021, les initiatives de sensibilisation « *Più di allegra, capuns e Uorsin. Rumantsch. Langue nationale et semi-officielle de la Confédération. Eine Einführung besonderer Art* » et « *Capito ? Comprendere l'italiano in Svizzera* », ainsi que, dès 2022, les « *Journées du plurilinguisme* » ont eu lieu en ligne. Cette configuration a permis de s'adresser aux collaborateurs de toutes les régions. Les expériences à cet égard se sont avérées largement positives, et seul le manque d'échanges personnels a été perçu négativement.

Au vu de la grande satisfaction des participants, des activités similaires pourront être proposées sur cette base positive au cours de la prochaine législature (cf. chapitre 6).

Dans l'intervalle, un nouveau concept pour les offres de sensibilisation à l'attention des cadres a pu être validé et défini comme priorité dans le cadre de la séance de la CIP du 13 juin 2023. Conformément au mandat du Conseil fédéral de juin 2020, l'objectif principal de ces offres est de sensibiliser les cadres de toutes les communautés linguistiques, ainsi que de les motiver à vivre le plurilinguisme dans leur quotidien professionnel. À cet égard, l'accent est tout particulièrement mis sur les thèmes du leadership et de l'immersion. Les échos sur ces deux axes se sont révélés positifs, et un consensus a été atteint s'agissant des thèmes à privilégier. Il a été décidé de donner la priorité aux offres concernant le thème du leadership, ainsi que d'approfondir et de clarifier le thème de l'immersion.

La conception détaillée, qui doit prendre en considération les points en suspens signalés, ainsi que la planification de la mise en œuvre (évaluations intermédiaires comprises) seront effectuées après approbation du plan d'action à appliquer dès 2024 (cf. chapitre 6).

La CIP a approuvé cette manière de procéder et sera impliquée dans le futur processus d'élaboration.

2.5 Priorité 4 – Consolidation des collaborations externes

La priorité 4 se réfère aux collaborations de la déléguée fédérale au plurilinguisme avec les services cantonaux et les autres administrations publiques ainsi qu'aux relations avec des institutions externes qui s'occupent de plurilinguisme (art. 8b, al. 2, let. d, OLang)

En dépit des difficultés liées à la pandémie, les collaborations en cours, en particulier celles avec la Haute École professionnelle de Berne, les universités de Genève et d'Ulster ainsi qu'avec l'administration fédérale du Canada, se sont poursuivies, grâce aux activités à distance.

De même, la continuité de quelques initiatives importantes, telle que la collaboration avec Forum Helveticum pour les *Journées du plurilinguisme*, ou encore la collaboration avec les cantons du Tessin et du Jura pour les séjours d'immersion des apprentis dans la langue et la culture de ces deux régions linguistiques, a pu également être garantie.

Des contributions parues dans des publications spécialisées, telles que le volume en cours de publication *Italianità plurale nella Svizzera odierna. Analisi e prospettive*, ou sous la forme d'interviews parues dans différentes régions linguistiques (en particulier, newsletter du Tribunal administratif fédéral – Saint-Gall, Hebdomadaire Azione – Tessin, Le Courrier de Berne – Berne) ont permis d'informer et de sensibiliser le public.

Avec le retour des activités en présence, des invitations sur le plan international ont pu à nouveau être acceptées. En octobre 2023, à Québec, une présentation d'une conférence a eu lieu, lors de la rencontre annuelle des organismes constituant le réseau OPALÉ (Organismes francophones de politique et d'aménagement linguistique), dont fait partie la Délégation suisse à la langue française (DLF). Au centre de la réflexion : les questions liées au français dans le monde du travail. En novembre 2023, à Paris, une intervention a eu lieu lors d'une conférence sur le plurilinguisme en Suisse, en collaboration avec l'Ambassade de Suisse et Présence suisse.

Malgré les difficultés liées à la pandémie, les collaborations externes 2020-2023 se sont avérées utiles aussi bien pour les actions menées au sein de l'administration fédérale que pour la sensibilisation de l'opinion publique.

Au cours de la prochaine législature, il est prévu de poursuivre et de renforcer ces collaborations (cf. chapitre 6).

2.6 Priorité 5 – Orientations du rapport quadriennal 2020–2023 et définition des nouveaux indicateurs

Les départements, la Chancellerie fédérale et l'OFPER ont adopté à l'unanimité la planification et les contenus pour l'élaboration du rapport d'évaluation quadriennal 2023 à l'attention du Conseil fédéral.

2.7 Conclusions et recommandations

Les travaux ont été exécutés conformément à la planification prévue dans le cadre des priorités 2020-2023.

Le processus de coordination a permis d'impliquer les parties concernées dans toutes les étapes du travail. Les différents niveaux des départements et de la Chancellerie fédérale ont pu suivre le processus de manière transparente. Cette étroite collaboration a débouché sur une approche fondée encore davantage sur le consensus.

En résumé, les expériences montrent que la mise en œuvre des objectifs 2020-2023 du Conseil fédéral a été un succès ; parallèlement, de nouveaux projets et initiatives ont déjà été préparés pour la prochaine législature (cf. chapitre 6).

3 Représentation des communautés linguistiques

Les objectifs de représentation équitable des communautés linguistiques concernent à la fois la Chancellerie fédérale, les départements dans leur ensemble et les différentes unités administratives.

À ce titre, il convient de rappeler l'art. 7, al. 1, OLang (respect des valeurs cibles), entré en vigueur le 1^{er} octobre 2014 :

La représentation des communautés linguistiques dans les unités de l'administration fédérale visées à l'art. 1, al. 1, let. a et b, OPers, à l'exception du domaine des EPF, doit viser les fourchettes suivantes, y compris au niveau des cadres :

a. allemand :	68,5 % - 70,5 %
b. français :	21,5 % - 23,5 %
c. italien :	6,5 % - 8,5 %
d. romanche :	0,5 % - 1,0 %

Par cet article, le Conseil fédéral souhaite améliorer la représentation linguistique dans tous les domaines d'activité de l'administration fédérale et à tous les niveaux hiérarchiques.

3.1 Représentation globale dans l'administration fédérale par communauté linguistique et par classe de salaire

Selon les données officielles de l'OPPER (cf. annexe 2), les efforts consentis dans ce domaine ont permis d'améliorer la situation et d'atteindre un certain équilibre.

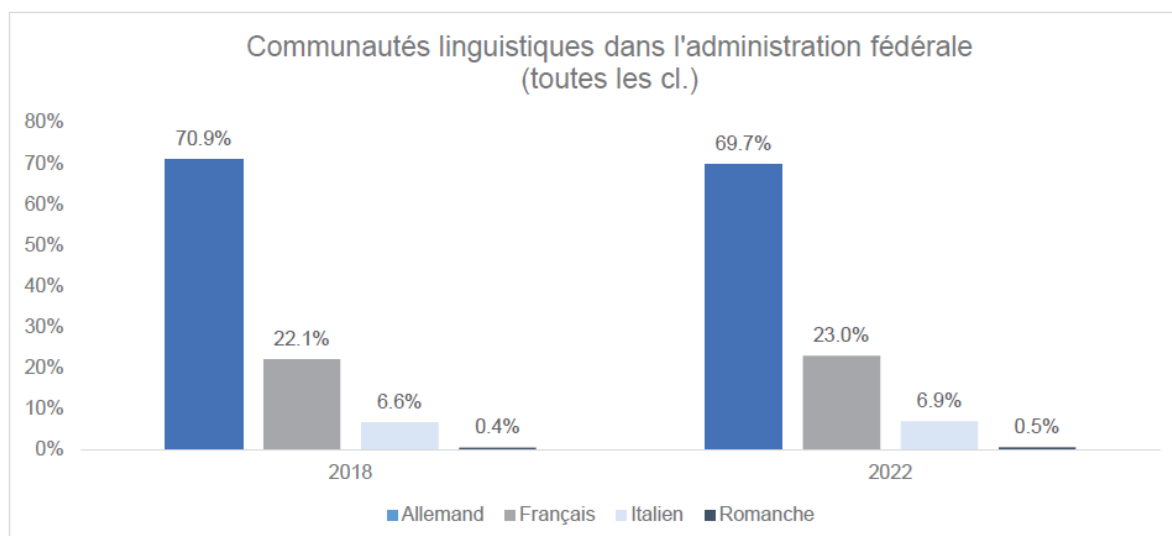


Figure 1 : communautés linguistiques dans l'administration fédérale (Source : OPPER)

Développement global

L'évaluation des données entre 2018 et 2022 aboutit aux conclusions suivantes :

- **Aperçu global** : L'administration fédérale a atteint les valeurs cibles pour toutes les communautés linguistiques, ce qui constitue une avancée importante en matière de représentation des minorités linguistiques.
- **Allemand** : la proportion de germanophones a diminué de 1,2 point de pourcentage (différence absolue entre deux valeurs exprimées en pourcentage, abrégée pp), pour atteindre 69,7 % et se situant dans la fourchette correspondante (68,5 % - 70,5 %).

- **Français** : la proportion de francophones a augmenté de 0,9 pp pour atteindre 23 %, poursuivant ainsi sa progression dans la fourchette des valeurs cibles.
- **Italien** : la proportion d'italophones a elle aussi légèrement augmenté (+ 0,3 pp), ce qui lui a permis d'atteindre 6,9 % et de demeurer dans la partie inférieure de la fourchette des valeurs cibles, qui s'étend de 6,5 % à 8,5 %.
- **Romanche** : par rapport à 2018, la représentation de la communauté romanche a atteint la valeur cible de 0,5 %.

Développement au niveau des cadres

Le développement par communauté linguistique au niveau des cadres intermédiaires (classes 24 à 29), des cadres supérieurs (classes 30 à 38) et de son sous-groupe des cadres dirigeants (classes 34 à 38), est plus nuancé. Comme le montre le tableau suivant, les valeurs cibles atteintes sont indiquées en vert clair et les valeurs cibles non atteintes en orange. Comme les valeurs cibles des minorités linguistiques peuvent être dépassées (cf. art. 7 al. 2 OLang), ces valeurs sont indiquées en jaune.

Communauté linguistique	Prop. 2022 en % Total	Diff. par rapport à 2018 en pp	Prop. 2022 en % Cl. 24 à 29	Diff. par rapport à 2018 en pp	Prop. 2022 en % Cl. 30 à 38	Diff. par rapport à 2018 en pp	Prop. 2022 en % Cl. 34 à 38	Diff. par rapport à 2018 en pp
DE	69.7	-1.2	72.8	-0.8	71.0	-1.3	73.3	2.2
FR	23.0	0.9	21.5	0.5	22.4	-0.2	20.6	-3.6
IT	6.9	0.3	5.2	0.2	5.4	1.3	4.4	-1.3
RM	0.5	0.1	0.4	0.0	1.2	0.1	1.7	1.7

Figure 2 : communautés linguistiques par groupe de classes de salaire (Source : DFP sur base des données OFPER)

L'évaluation des données entre 2018 et 2022 aboutit aux conclusions suivantes :

- **Aperçu général** : bien que de légers progrès aient en partie pu être accomplis en faveur des minorités linguistiques, les valeurs cibles sont moins bien respectées au niveau des cadres qu'au niveau de l'ensemble des collaborateurs (total).
- **Allemand** : la proportion de germanophones a diminué de 0,8 pp parmi les cadres intermédiaires, pour atteindre 72,8 %, et de 1,3 pp parmi les cadres supérieurs, pour s'établir à 71 %. Les chiffres se rapprochent ainsi des valeurs cibles, mais dépassent toujours la fourchette visée. La proportion de germanophones parmi les cadres dirigeants a quant à elle continué d'augmenter (+ 2,2 pp), atteignant 73,3 %.
- **Français** : la proportion de francophones parmi les cadres intermédiaires a augmenté de 0,5 pp, ce qui a permis d'atteindre le seuil de 21,5 %. Malgré une légère baisse de 0,2 pp, la proportion de francophones chez les cadres supérieurs est demeurée dans la fourchette des valeurs cibles. Les objectifs n'ont en revanche pas été atteints pour les cadres dirigeants : cette catégorie affiche un recul de 3,6 pp et atteint 20,6 %, alors que la fourchette des valeurs cibles était encore dépassée en 2018.
- **Italien** : la proportion d'italophones a non seulement légèrement augmenté parmi les cadres intermédiaires (+ 0,2 pp), mais a aussi enregistré une hausse chez les cadres supérieurs (+ 1,3 pp). Néanmoins, avec des valeurs respectives de 5,2 % et de 5,4 %, il manque encore dans les deux cas plus de 1 pp pour atteindre la valeur cible. Les cadres dirigeants ont quant à eux connu une évolution inverse, perdant 1,3 pp et passant ainsi à 4,4 %.
- **Romanche** : la proportion de romanchophones n'a pas évolué chez les cadres intermédiaires, alors qu'elle a dépassé le haut de la fourchette parmi les cadres supérieurs (1,2 %) et les cadres dirigeants (1,7 %), ce qui est non seulement autorisé, mais même souhaité pour les minorités linguistiques.

3.2 Représentation par département, Chancellerie fédérale incluse, par communauté linguistique et par classe de salaire

Les résultats sont encore différents si l'on observe l'évolution de la situation par communauté linguistique dans les différents départements, Chancellerie fédérale incluse. Comme le montre le tableau suivant, les valeurs cibles atteintes sont indiquées en vert clair et les valeurs cibles non atteintes en orange. Comme les valeurs cibles des minorités linguistiques peuvent être dépassées (cf. art. 7 al. 2 OLang), ces valeurs ainsi que celles des germanophones qui sont inférieures aux valeurs cibles sont indiquées en jaune.

Dép. / ChF	Communauté Linguistique	Toutes les classes de salaire		Cadres intermédiaires (Cl. 24 à 29)		Cadres supérieurs (Cl. 30 à 38)		Cadres dirigeants (Cl. 34 à 38)	
		Prop. 2022 en %	Diff. par rapport à 2018 en pp	Prop. 2022 en %	Diff. par rapport à 2018 en pp	Prop. 2022 en %	Diff. par rapport à 2018 en pp	Prop. 2022 en %	Diff. par rapport à 2018 en pp
ChF	DE	64.7	7.4	62.0	12.7	60.0	8.8	66.7	66.7
	FR	19.3	-0.6	18.3	-1.6	20.0	0.2	33.3	-16.7
	IT	15.2	-6.7	18.6	-11.3	20.0	-8.6	0.0	-50.0
	RM	0.8	-0.1	1.1	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0
DFAE	DE	66.2	-0.7	63.4	1.2	57.8	-4.4	65.1	3.1
	FR	26.7	0.1	29.3	-1.6	31.8	2.0	22.8	-6.2
	IT	6.3	0.4	6.6	0.1	8.2	1.9	9.9	0.9
	RM	0.8	0.2	0.7	0.3	2.3	0.5	2.2	2.2
DFI	DE	63.3	-0.6	69.3	-0.7	75.2	1.7	86.7	8.9
	FR	31.3	0.9	26.4	0.6	22.4	-2.3	13.3	-8.9
	IT	5.1	-0.3	3.9	0.0	1.7	1.6	0.0	0.0
	RM	0.3	0.0	0.3	0.1	0.7	-0.9	0.0	0.0
DFJP	DE	72.8	-1.4	70.9	-0.4	80.2	-3.5	100.0	0.0
	FR	21.1	1.1	22.4	0.2	16.8	0.5	0.0	0.0
	IT	5.8	0.2	6.2	0.1	3.0	3.0	0.0	0.0
	RM	0.3	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
DDPS	DE	74.1	-1.4	78.3	0.0	76.7	-3.3	79.9	1.1
	FR	18.9	0.8	16.6	-0.1	18.5	1.9	20.1	-1.1
	IT	6.3	0.5	4.6	0.0	4.3	2.0	0.0	0.0
	RM	0.7	0.1	0.5	0.1	0.6	-0.5	0.0	0.0
DFF	DE	64.9	-1.1	76.0	-2.5	75.3	-0.5	72.5	-0.4
	FR	25.3	0.8	19.9	2.1	19.9	-1.3	27.5	0.4
	IT	9.4	0.2	4.0	0.6	4.8	1.8	0.0	0.0
	RM	0.4	0.0	0.1	-0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
DEFR	DE	69.0	-2.8	71.1	-2.0	78.3	-1.0	81.6	5.1
	FR	26.3	2.1	23.7	1.1	18.9	3.1	14.5	2.5
	IT	4.5	0.7	4.9	0.7	2.8	-2.1	3.9	-7.6
	RM	0.2	0.1	0.3	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0
DETEC	DE	74.1	-1.6	73.2	-1.4	79.0	0.7	62.5	-4.2
	FR	19.4	1.0	20.9	0.9	13.3	-3.8	25.0	-8.3
	IT	6.0	0.6	5.5	0.8	4.9	1.2	0.0	0.0
	RM	0.4	-0.1	0.4	-0.2	2.9	2.0	12.5	12.5

Figure 3 : communautés linguistiques par département/Chancellerie fédérale et groupe de classes de salaire (Source : DFP sur base des données OFPER)

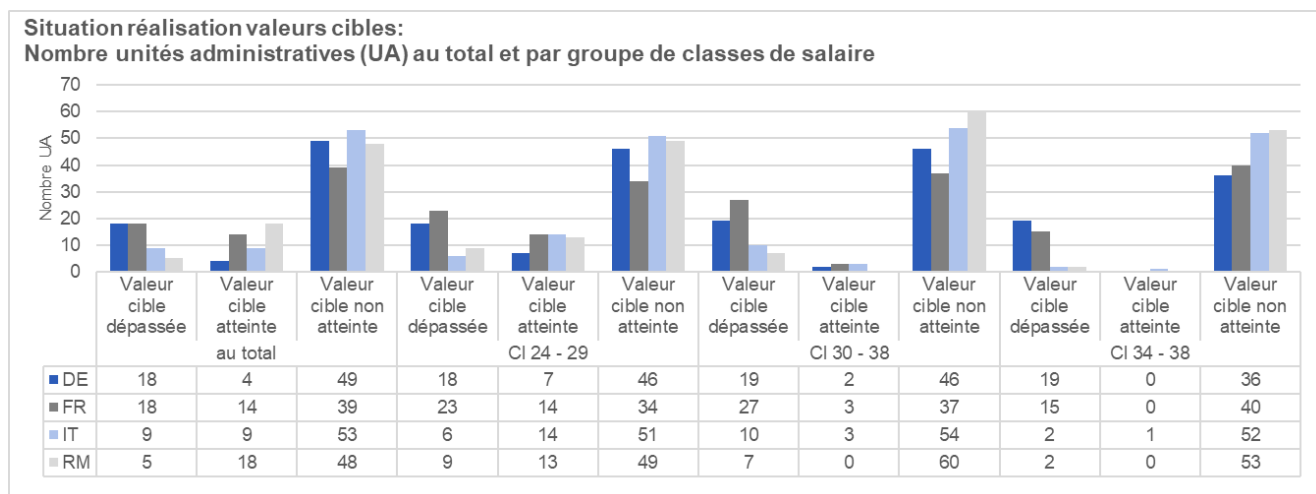
L'évaluation des données entre 2018 et 2022 aboutit aux conclusions suivantes :

- **Aperçu général** : la fourchette des valeurs cibles est respectée dans 15 des 128 cas de figure possibles (7 départements plus la Chancellerie fédérale, 4 classes de salaire, 4 communautés linguistiques). Dans 31 cas, la communauté germanophone, majoritaire, est sous-représentée ou les minorités linguistiques sont surreprésentées (ce qui est non seulement autorisé, mais même souhaité en faveur des minorités linguistiques). Pour le reste, c'est-à-dire dans environ deux tiers des cas, la fourchette des valeurs cibles n'est pas respectée. Les évolutions et les tendances varient selon les départements, Chancellerie fédérale incluse.
- **Allemand** : la majorité germanophone est sous-représentée dans tous les groupes de classes de salaire à la ChF et au DFAE, et pour l'ensemble des collaborateurs au DFI et au DFF, alors qu'elle est généralement surreprésentée dans les autres départements, au DFJP et au DDPS pour toutes les classes de salaire. Au DEFR, les valeurs cibles sont atteintes dans l'ensemble et au DFI pour le groupe des cadres intermédiaires. Dans l'ensemble, la proportion de germanophones baisse toutefois dans tous les départements. Bien que cette diminution souhaitable touche également les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs, la représentation de la communauté germanophone parmi les cadres dirigeants a continué de se renforcer dans la majorité des cas. En particulier, le DFJP a 100 % de germanophones au niveau des cadres dirigeants (7 personnes en classes 34-38).
- **Français** : au DFAE, la proportion de francophones atteint ou dépasse les valeurs cibles dans toutes les classes de salaire. Au DFI, au DFF et au DEFR également, la fourchette des valeurs cibles est généralement dépassée. Au DFI et au DEFR, elle l'est aussi en ce qui concerne les cadres intermédiaires. Au DFJP, la valeur cible est atteinte à l'échelon des cadres intermédiaires. Dans les départements, la proportion de francophones a augmenté dans tous les groupes de classes de salaire, à l'exception des cadres dirigeants. Néanmoins, les valeurs cibles ne sont atteintes, outre au DFAE, qu'au DFI pour les cadres supérieurs, et qu'à la ChF et au DETEC pour les cadres dirigeants. Le DFJP n'emploie quant à lui aucun cadre dirigeant francophone.
- **Italien** : c'est à la ChF que la communauté italophone est la plus représentée ; les valeurs cibles y sont par ailleurs aussi largement dépassées chez les cadres intermédiaires et supérieurs. Le DFAE atteint, voire dépasse, la fourchette pour toutes les classes de cadres, et le DFF la dépasse globalement. Bien qu'une tendance à la hausse s'observe, la valeur cible n'est pas encore atteinte dans les 25 autres cas sur 32. Des cadres dirigeants italophones ne sont présents qu'au DFAE et au DEFR, alors que leur nombre est resté ou retombé à zéro dans les autres départements.
- **Romanche** : au DFAE, la représentation de la communauté romanche atteint les valeurs cibles dans toutes les classes de salaire, voire les dépasse chez les cadres supérieurs et dirigeants. À la ChF également, la fourchette des valeurs cibles est respectée dans l'ensemble, et même dépassée chez les cadres intermédiaires. Au DDPS, les valeurs cibles sont respectées pour toutes les classes, exception faite des cadres dirigeants. La limite inférieure est atteinte pour les cadres intermédiaires au DFJP et pour les cadres supérieurs au DFI, tandis que la limite supérieure est dépassée pour les cadres supérieurs et dirigeants du DETEC. Dans les 19 autres cas sur 32, le minimum n'est pas atteint. Les romanchophones ne sont par ailleurs pas représentés parmi les cadres supérieurs et dirigeants de la ChF, du DFJP, du DFF et du DEFR, ce qui était déjà le cas en 2018.

3.3 Représentation par unité administrative par communauté linguistique et par classe de salaire

Étant donné que les valeurs cibles dans le domaine du plurilinguisme devraient être atteintes dans chaque unité administrative (UA) et pour chaque classe de cadres, la seconde étape de l'analyse porte sur l'évolution au sein de 71 unités administratives.

Le graphique suivant montre les valeurs cibles des UA (atteintes / pas atteintes) par groupe de classes de salaire.



Légende : valeur cible dépassée = minorité linguistique surreprésentée ou majorité linguistique sous-représentée ; valeur cible non atteinte = minorité linguistique sous-représentée ou majorité linguistique surreprésentée

Figure 4 : situation réalisation valeurs cibles : nombre UA au total et par groupe de classes de salaire (Source : DFP sur base des données OFPER)

L'évaluation des données entre 2018 et 2022 aboutit aux conclusions suivantes :

- **Aperçu général** : dans l'administration fédérale, 3 UA respectent ou dépassent la fourchette des valeurs cibles pour toutes les communautés linguistiques minoritaires (Réseau extérieur, Cdmt Op, OFDF). Au total, 16 UA ont atteint une valeur cible qu'elles n'atteignaient pas encore en 2018, alors que 39 UA ne se situent pas encore dans la fourchette des valeurs cibles pour le français et 50 UA pour l'italien. Le SEM, par exemple, montre une évolution positive : un recul de 3 pp de la proportion de germanophones au profit des francophones et des italo-phones, en respectant ainsi les valeurs cibles pour l'allemand, le français et l'italien.
- **Allemand** : 18 UA n'atteignent pas la limite inférieure de la fourchette, au profit des minorités linguistiques, 4 UA¹¹ se situent dans la fourchette des valeurs cibles, tandis que 49 UA (69 %) dépassent la limite supérieure, dont 3 pour la première fois¹². SMINT (11 collaborateurs), emploie exclusivement des germanophones, ce qui était par ailleurs déjà le cas en 2018.
- **Français** : 18 UA dépassent la limite supérieure et 14 UA se situent dans la fourchette des valeurs cibles, tandis que 39 UA (55 %) n'atteignent pas encore ou plus la limite inférieure. Dans 8 UA¹³, la proportion de francophones est inférieure à 10,8 %, soit la moitié du minimum requis de 21,5 %.
- **Italien** : 9 UA¹⁴ dépassent la limite supérieure ; avec 17,5 %, c'est à l'OFSPPO que la proportion d'italophones est la plus élevée. La fourchette des valeurs cibles est

¹¹ MétéoSuisse, OFAS, SEM, OFROU

¹² DDC, DC, SG-DFI

¹³ OFPER, SG-DETEC, OFAE, OFIT, armasuisse, ISCeco, OFCL, SMINT

¹⁴ ChF, DC, OFC, OFSPO, SG-DFI, OFDF, SG-DEFR, SG-DETEC, OFROU

respectée par 9 autres UA¹⁵, alors que 53 UA (75 %) n'atteignent pas la limite inférieure (ou ne l'atteignent plus pour deux d'entre elles). Dans 18 UA¹⁶, la proportion d'italophones est inférieure à 3,3 %, soit la moitié du minimum requis de 6,5 %.

- **Romanche** : 5 UA¹⁷ dépassent la fourchette des valeurs cibles, 18 UA se situent dans la fourchette, tandis que 48 UA (68 %) n'atteignent pas la limite inférieure de la fourchette. Au total, 29 UA, soit deux de moins qu'en 2018, n'emploient aucune personne de langue romanche.

En observant plus spécifiquement les classes de cadres, l'on peut tirer les conclusions ci-dessous. À cet égard, il convient toutefois de prendre en considération le fait qu'en 2022, seules 68 UA sur 71 indiquent des cadres supérieurs et 55 des cadres dirigeants, et qu'en raison du petit nombre de cadres (notamment de cadres dirigeants) employés dans chaque UA, des changements individuels peuvent entraîner de grandes variations dans les pourcentages de représentation.

- **Aperçu général** : on trouve de bons exemples également dans les classes de cadres. S'agissant des **cadres intermédiaires**, 4 UA atteignent ou dépassent les valeurs cibles dans toutes les premières langues (DDC, SEE / DP, fedpol, CdC). À l'échelon des **cadres supérieurs**, cet objectif est atteint par le Réseau extérieur du DFAE. En ce qui concerne les **cadres intermédiaires**, 10 UA atteignent ou dépassent les valeurs cibles dans trois premières langues sur quatre (ChF, Réseau extérieur, SG-DFAE, OFC, OFJ, ISDC, OFDF, SG-DEFR, SEFRI, ARE) et, en ce qui concerne les **cadres supérieurs**, 7 UA (DDC, DR, SEE / DP, OFS, cdmt Op, AFC, OFCOM). Enfin, le Réseau extérieur atteint la valeur cible pour les **cadres supérieurs**.
- **Allemand** : s'agissant des **cadres intermédiaires**, 18 UA n'atteignent pas la limite inférieure de la fourchette, au profit des minorités linguistiques, 7 UA¹⁸ se situent dans la fourchette des valeurs cibles, tandis que 46 UA (64 %) dépassent la limite supérieure. En ce qui concerne les **cadres supérieurs**, 19 UA se trouvent sous la limite inférieure de la fourchette, 2 UA¹⁹ se situent dans la fourchette et 46 UA (69 %) dépassent toujours le maximum visé pour la représentation germanophone. Enfin, concernant les **cadres dirigeants**, aucune UA ne se situe dans la fourchette, 19 UA se trouvant en dessous de la fourchette et 36 UA, soit plus de deux tiers d'entre elles, dépassant la limite supérieure. Les cadres dirigeants sont exclusivement germanophones dans 34 UA (62 %). Il faut préciser que cela ne concerne, dans 26 UA, qu'une seule personne.
- **Français** : s'agissant des **cadres intermédiaires**, 23 UA (dont par ex. toutes celles du DFAE) dépassent la limite supérieure. La fourchette des valeurs cibles est respectée par 13 UA, dont 9 UA²⁰ qui y parviennent pour la première fois grâce à une hausse de la proportion de francophones. La plus forte hausse est observée à l'OFEN (+ 5,2 pp), qui compte désormais 22,2 % de francophones parmi ses 202 cadres intermédiaires. La moitié des UA, soit 34 d'entre elles, n'atteignent toujours pas la limite inférieure. En ce qui concerne les **cadres supérieurs**, 27 UA dépassent la limite supérieure et 3 UA²¹ se situent dans la fourchette des valeurs cibles, tandis que plus de la moitié (55 %) des UA se trouvent en dessous de la limite inférieure de la fourchette. Enfin, concernant les **cadres dirigeants**, 15 UA

¹⁵ Réseau extérieur, MétéoSuisse, SG-DFJP, ISDC, SEM, Cdmt Instr, Cdmt Op, BLA, Reglnfra

¹⁶ OFSP, ISCeco, CSI-DFJP, SRC, OFAE, DDIP, BAC, CFMJ, OFCL, OFIT, IVI, AFF, CDF, armasuisse B, BFEG, AS-Rens, SMINT, OFL.

¹⁷ DDC, BFEG, BAC, CIVI, ARE

¹⁸ OFAS, fedpol, OFDF, SAS, SEFRI, OFROU, ARE

¹⁹ SG-DDPS, OFAS

²⁰ OFSP, OSAV, fedpol, AS-Rens, swisstopo, SFI, OFDF, CDF, OFEN

²¹ SG-DFI, OFT, OFPP

dépassent la fourchette, tandis que 72 % des UA, soit près des trois quarts d'entre elles, n'atteignent pas la fourchette des valeurs cibles (35 UA n'atteignent toujours pas le minimum et 5 UA ne l'atteignent plus).

- **Italien** : s'agissant des **cadres intermédiaires**, 6 UA²² dépassent la limite supérieure. La fourchette des valeurs cibles est respectée par 14 UA, dont la moitié pour la première fois²³. La limite inférieure n'est toujours pas atteinte par 47 UA et n'est plus atteinte par 4 UA²⁴, si bien qu'elle n'est respectée que par 29 % des UA au total. Par ailleurs, 11 UA²⁵ n'emploient aucune personne dont la première langue est l'italien parmi leurs cadres intermédiaires. En ce qui concerne les **cadres supérieurs**, 10 UA²⁶ dépassent la limite supérieure et 2 UA²⁷ se situent dans la fourchette des valeurs cibles. Tout comme en 2018, la limite inférieure n'est pas atteinte par 54 UA, soit 81 % d'entre elles. Dans 49 UA (73 %), la fonction de cadre supérieur n'est exercée par aucune personne dont la première langue est l'italien. Enfin, concernant les **cadres dirigeants**, le maximum est dépassé dans les 2 unités (Réseau extérieur et SEE / DP du DFAE), et avec le SECO, 1 UA se situe dans la fourchette des valeurs cibles. Dans 51 (95 %) des UA employant des cadres dirigeants, on ne compte aucun cadre dirigeant italoophone.
- **Romanche** : s'agissant des **cadres intermédiaires**, 9 UA²⁸ dépassent la limite supérieure et 13 UA se situent dans la fourchette des valeurs cibles. Par contre, 49 UA se trouvent en dessous de la limite inférieure. Dans 43 UA (60 %), aucune personne de la langue romanche n'exerce la fonction de cadre intermédiaire. En ce qui concerne les **cadres supérieurs**, 7 UA²⁹ dépassent la limite supérieure, tandis que les 60 autres (90 %) n'emploient aucun romanchophone parmi leurs cadres supérieurs. Enfin, concernant les **cadres dirigeants**, les 2 UA Réseau extérieur et OFCOM dépassent la limite supérieure de la fourchette, tandis qu'aucun cadre dirigeant de langue romanche n'est employé dans les 53 UA restantes (96 %).

3.4 Mesures de rééquilibrage mises en œuvre par les départements

En ce qui concerne les mesures de rééquilibrage, les unités administratives ont indiqué jusqu'à deux mesures adoptées, en 2018 et en 2022, pour réduire l'écart entre la représentation effective des communautés linguistiques et celle qui est visée par l'art. 7 OLang. Il fallait choisir parmi les cinq mesures suivantes :

1. bonnes compétences linguistiques des collègues, ce qui permet de communiquer dans la première langue des collaborateurs ;
2. bonnes compétences linguistiques des supérieurs hiérarchiques, ce qui permet de communiquer dans la première langue des collaborateurs ;
3. documents de l'administration, communication interne et règlements disponibles dans toutes les langues ;
4. possibilité de travail mobile dans les régions reculées ;
5. initiatives de promotion ciblées pour les communautés linguistiques sous-représentées (manifestations ou participation du personnel).

Les résultats du relevé, réalisé via l'application numérique, sont présentés dans l'annexe 4 ; ils montrent clairement que les mesures adoptées le plus fréquemment en 2018 par les départements et leurs unités administratives se sont focalisées sur les bonnes compétences linguistiques du personnel, ainsi que sur la mise à disposition des documents dans les trois

²² ChF, SG-DFAE, OFC, MétéoSuisse, ISDC, OFROU

²³ DDC, SEM, OFPER, COMCO, SEFRI, SESE, RegInfra

²⁴ Réseau extérieur, SG-DFF, SFI, SG-DETEC

²⁵ DC, BFEG, AFS, AS-Rens, SMINT, CDF, OFCL, OFAE, OFL, CIVI, ISCeco

²⁶ ChF, Réseau extérieur, DDC, OFS, OFSPO, BAC, SG-DFF, AFC, SEFRI, OFROU

²⁷ SEM, Cdmt Instr

²⁸ ChF, DDC, BFEG, CSI-DFJP, OFSPO, Cdmt Instr, CdC, OFT, ARE

²⁹ Réseau extérieur, DR, SEE / DP, OSAV, Cdmt Op, SG-DETEC, OFCOM

langues officielles. La combinaison des deux premières mesures est la plus fréquente, alors que seul le SECO indique, en 2018, à la fois les mesures 4 et 5, qui sont les mesures les moins fréquentes dans les réponses des unités administratives. Des considérations similaires s'appliquent à l'année 2022, mais on remarque que les mesures 4 et 5 ont été indiquées plus fréquemment qu'en 2018.

Les unités administratives ont été interrogées aussi au sujet d'une mesure ultérieure visant l'amélioration de la représentation : le travail mobile. En particulier, le travail mobile peut être promu aussi bien pour :

1. augmenter la proportion de personnes vivant dans des régions linguistiques reculées que pour :
2. augmenter la proportion de membres des communautés linguistiques sous-représentées.

Presque toutes les unités ont opté ou n'ont pas opté pour le travail mobile sans se focaliser explicitement sur ces deux objectifs. On peut remarquer que :

1. tous les départements ont au moins une unité qui ne soutient pas le travail mobile pour augmenter la proportion de personnes vivant dans des régions linguistiques reculées ;
2. tous les départements ont au moins une unité qui ne soutient pas le travail mobile pour augmenter la proportion de membres des communautés linguistiques sous-représentées, à l'exception du DETEC. Dans ce dernier, toutes les unités encouragent le travail mobile afin de poursuivre cet objectif.

3.5 Marges de manœuvre additionnelles en vue d'une action de rééquilibrage

Les tendances présentées au ch. 3.4 montrent les efforts déployés par les départements et la Chancellerie fédérale pour rééquilibrer la représentation des différentes communautés linguistiques.

À ce propos, des marges de manœuvre additionnelles existent dans le cadre du renouvellement du personnel.

	Départs à la retraite par communauté linguistique (Nombre de personnes (HC) par année)							
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
DE	422	516	627	675	711	813	847	820
FR	86	128	147	157	177	258	229	253
IT	27	51	36	52	57	86	88	95
RM	2		1	6	7	3	7	4
Total	537	695	811	890	952	1160	1171	1172

Figure 5 : départs à la retraite par communauté linguistique (Source : DFP sur base des données OFPER)

D'ici 2030, de nombreux germanophones partiront à la retraite (voir tableau ci-dessus). Cela permettra de créer des marges de rééquilibrage supplémentaires en faveur des communautés linguistiques italophone, francophone et romanche.

Ainsi, la fluctuation annuelle du personnel pourrait ultérieurement augmenter les possibilités d'agir afin de réduire les écarts entre les valeurs visées et effectives des représentations des différentes communautés linguistiques indiquées à l'art. 7 OLang, tout en considérant qu'à moyen terme le recrutement du personnel qualifié représentera un défi.

3.6 Conclusions et recommandations

Les analyses présentées dans ce chapitre montrent que l'administration fédérale a mis en œuvre un processus vertueux qui vise à atteindre les objectifs de l'art. 7 OLang à tous les niveaux hiérarchiques.

L'évaluation des données entre 2018 et 2022 permet de dresser un bilan positif. En effet, l'administration fédérale a atteint les valeurs cibles pour toutes les communautés linguistiques, ce qui constitue une avancée importante en matière de représentation des minorités linguistiques.

La proportion de germanophones a diminué de 1,2 point de pourcentage, pour atteindre 69,7 % et se situant dans fourchette correspondante (68,5 % - 70,5 %). La proportion de francophones a augmenté de 0,9 pp pour atteindre 23 %, poursuivant ainsi sa progression dans la fourchette des valeurs cibles. La proportion d'italophones a elle aussi légèrement augmenté (+ 0,3 pp), ce qui lui a permis d'atteindre 6,9 % et de demeurer dans la partie inférieure de la fourchette des valeurs cibles. La représentation de la communauté romanche a atteint la valeur cible de 0,5 %.

Le développement au niveau des cadres fournit également de bons exemples : en ce qui concerne les cadres intermédiaires, 4 UA atteignent ou dépassent les valeurs cibles dans toutes les premières langues et 10 UA les valeurs cibles dans trois premières langues sur quatre.

Pourtant, les efforts doivent se poursuivre pour réduire les différences existantes entre les départements, la Chancellerie fédérale et les unités administratives, entre autres en exploitant les départs à la retraite, en particulier au niveau des cadres.

Ceci devrait réduire le risque que le niveau de rémunération et de responsabilité se transforme en un facteur décroissant de la représentation des minorités linguistiques (plus le niveau de salaire et de responsabilité est élevé, plus la représentation des minorités est faible).

4 Compétences linguistiques du personnel de l'administration fédérale

4.1 De la stratégie à sa mise en œuvre : les indicateurs ECL

Selon la stratégie adoptée en 2015, « les mesures à prendre – et ensuite à évaluer – pour garantir une situation effective d'intercompréhension s'appuieront sur l'analyse des écarts entre la situation actuelle (IST-Zustand), les requis minimums de l'OLang et les objectifs visés (SOLL-Zustand). Les écarts permettront d'identifier les besoins effectifs en formation linguistique, ainsi que les priorités d'investissement nécessaires pour combler les lacunes constatées ».

Grâce aux données collectées et aux efforts de standardisation, on dispose aujourd'hui d'une vue d'ensemble uniforme. La consolidation de l'approche globale d'évaluation répond aux recommandations formulées dans le rapport 2019.

Le bilan d'ensemble 2019 reposait en effet sur les rapports établis par les départements et la Chancellerie fédérale, selon leurs propres méthodes d'analyse. Comme les modalités suivies n'étaient pas identiques et pas toujours comparables, la présentation des résultats d'ensemble se référait tantôt à un échantillon représentatif, tantôt à un département en particulier. Le bilan actuel repose en revanche sur une méthode unique et uniforme pour toute l'administration fédérale (cf. annexe 2), et l'évaluation se fonde sur des résultats comparables pour l'ensemble des UA.

Ainsi, la valorisation des données se base sur une approche uniforme pour la collecte, l'analyse et la présentation des résultats.

4.2 Situation actuelle (IST-Zustand)

L'indicateur « situation actuelle » mesure le résultat de l'auto-évaluation des compétences linguistiques de toutes les personnes dans les langues officielles autres que la première langue (L1). Cette « photographie » représente la base pour l'évaluation du respect des exigences de l'OLang.

L'analyse de la situation actuelle (*IST-Zustand*) montre que la majorité du personnel de la Confédération dispose de connaissances approfondies dans d'autres langues officielles. Ces connaissances sont plus poussées dans les classes de salaire des cadres que dans la moyenne de toutes les classes de salaire et que dans les classes de salaire 1-23. Les résultats 2022 sont relativement stables par rapport à 2018 (cf. graphiques à l'annexe 2, chapitre 3). Les connaissances linguistiques varient en fonction de la première langue et des classes de salaire.

Résultats concernant les germanophones

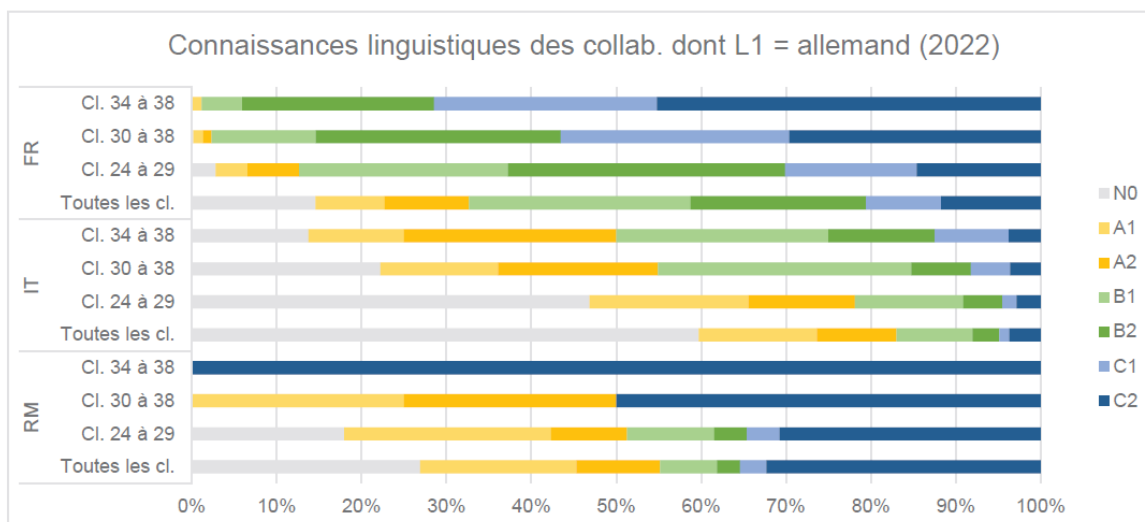


Figure 6 : connaissances linguistiques des germanophones par langue et groupe de classes de salaire (Source : OFPER)

L'évaluation des données entre 2018 et 2022 concernant les **germanophones** aboutit aux conclusions suivantes :

- Connaissances du français** : pour la majorité des germanophones, la « deuxième langue officielle » est le **français**. Au total, plus de 20 % des employés ayant l'allemand comme première langue indiquent d'avoir des connaissances en français de niveau C1/C2, et 30 % indiquent le niveau B2, qui est le niveau attendu pour les connaissances actives dans une autre langue officielle. Parmi les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs, respectivement plus de 60 % et plus de 80 % disent atteindre au moins le niveau B2. Dans le sous-groupe des cadres dirigeants, ce pourcentage s'élève à près de 95 %.
- Connaissances de l'italien** : les connaissances en italien sont moins avancées que celles en français. Sur l'ensemble des classes de salaire ainsi que parmi les cadres intermédiaires, moins de 10 % atteignent un niveau B2 actif. Le niveau B1 pour les connaissances passives ou un niveau plus élevé est atteint par plus de 20 % des cadres intermédiaires, par un peu moins de 50 % des cadres supérieurs, ainsi que par 50 % des cadres dirigeants. Plus de 80 % des cadres supérieurs et 75 % des cadres dirigeants n'atteignent pas le niveau B2 pour leurs connaissances actives. Ces résultats relatifs au français et à l'italien n'ont pas beaucoup évolué depuis 2018, exception faite d'une légère augmentation des connaissances de base parmi les cadres supérieurs et dirigeants (cf. annexe 2, chapitre 3, tableau 1). Cette fois-ci encore, les connaissances les moins poussées en ce qui concerne d'autres langues officielles s'observent chez les germanophones du DDPS et du DFF (cf. annexe 2, chapitre 3, tableau 2).
- Connaissance du romanche** : s'agissant du **romanche**, le pourcentage de personnes avec un niveau C2 s'avère notamment plus élevé qu'en 2018 au sein des classes de cadres. Il semble que la saisie a pu être améliorée pour ce groupe de personnes. En effet, étant donné qu'une seule personne a indiqué des connaissances en romanche, et ce au niveau C2, le graphique présente 100 % de C2 (cf. annexe 2, chapitre 3, tableau 1). Il convient donc d'interpréter les évolutions observées avec prudence compte tenu du nombre restreint d'indications sur le romanche.

Résultats concernant les francophones

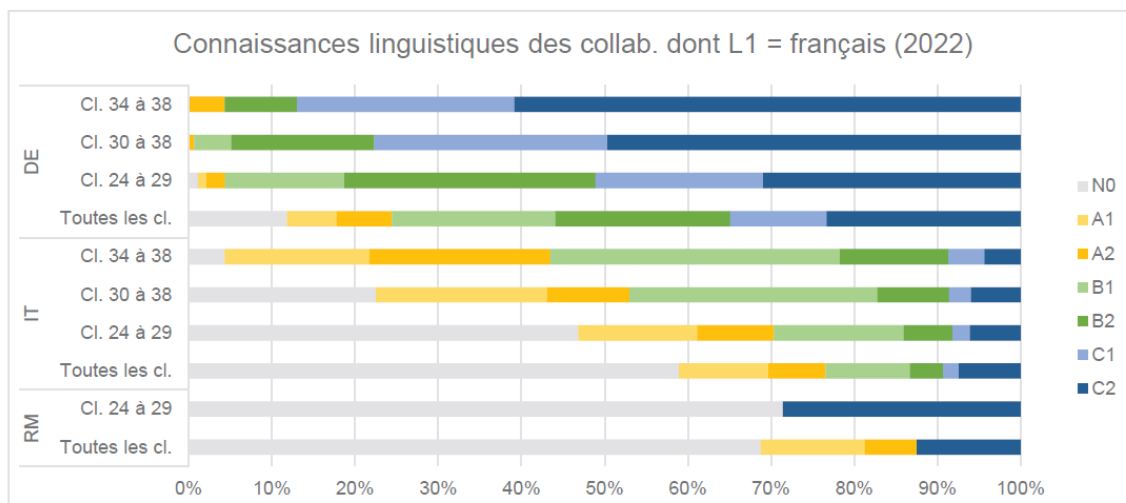


Figure 7 : connaissances linguistiques des francophones par langue et groupe de classes de salaire (Source : OFPER)

L'évaluation des données entre 2018 et 2022 concernant les **francophones** aboutit aux conclusions suivantes :

- **Connaissance de l'allemand** : pour la majorité des francophones, la « deuxième langue officielle » est l'allemand. L'image qui s'en dégage est semblable à celle des connaissances de français pour les germanophones, mais il en ressort un niveau légèrement plus avancé. Au DDPS et au DFF notamment, le pourcentage de francophones sans connaissances de l'allemand est sensiblement inférieur à celui des germanophones sans connaissances du français (cf. annexe 2, chapitre 3, tableau 4). Plus de la moitié des francophones indiquent au moins le niveau B2 ; ce pourcentage atteint plus de 80 % chez les cadres intermédiaires, et environ 95 % chez les cadres supérieurs et dirigeants. Le pourcentage de personnes présentant un niveau C2 en allemand est lui aussi plus important et atteint même 60 % parmi les cadres dirigeants, étant précisé que ce chiffre était encore plus élevé en 2018, où il se montait à près de 80 % (cf. annexe 2, chapitre 3, tableau 3).
- **Connaissance de l'italien** : en ce qui concerne l'italien, les francophones ne sont jamais plus de 10 % à atteindre des connaissances de niveau C1/C2. Près de la moitié des cadres intermédiaires et près de 60 % de tous les employés ont indiqué n'avoir « aucune connaissance ». Nonobstant ce qui précède, davantage de francophones que de germanophones disposent au moins de connaissances passives de niveau B1.
- **Connaissance du romanche** : les connaissances en romanche des francophones sont sensiblement moins avancées que celles des germanophones. Parmi les cadres supérieurs et dirigeants, aucun francophone ne possède de connaissances en romanche.

Résultats concernant les italophones

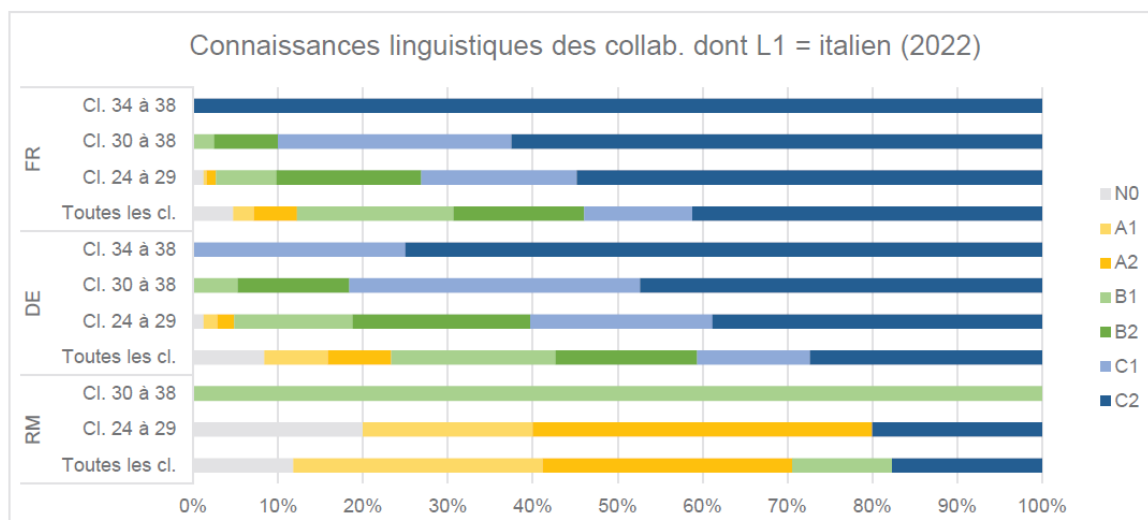


Figure 8 : connaissances linguistiques des italophones par langue et groupe de classes de salaire (Source : OFPER)

L'évaluation des données entre 2018 et 2022 concernant les **italophones** aboutit aux conclusions suivantes :

- Connaissances de l'allemand et du français** : comme en 2018, les italophones possèdent des connaissances plus approfondies dans d'autres langues officielles que les germanophones et les francophones (cf. annexe 2, chapitre 3, tableau 5). En tout, près de 90 % des employés atteignent au moins le niveau B1 en français et près de 80 % ce même niveau en allemand. Les quatre cadres dirigeants italophones maîtrisent parfaitement (C2) le français, et trois d'entre eux maîtrisent aussi parfaitement l'allemand. Seuls 5 % environ des cadres supérieurs italophones ne disposent que de connaissances passives (B1) en allemand, et encore moins ne disposent que de connaissances passives en français. Ainsi, environ 95 % d'entre eux ont au moins des connaissances actives dans l'une ou deux des langues officielles que sont l'allemand et le français. Parmi les cadres intermédiaires, respectivement 90 % et plus de 80 % indiquent atteindre au moins le niveau B2 en français et en allemand.
- Connaissances du romanche** : les connaissances en romanche ont reculé par rapport à 2018. Pour l'ensemble des collaborateurs italophones, près de 30% atteignent au moins le niveau B1, 20% des cadres intermédiaires disposent d'un niveau C2 et 100% des cadres supérieurs disposent d'un niveau B1.

Résultats concernant les romanchophones

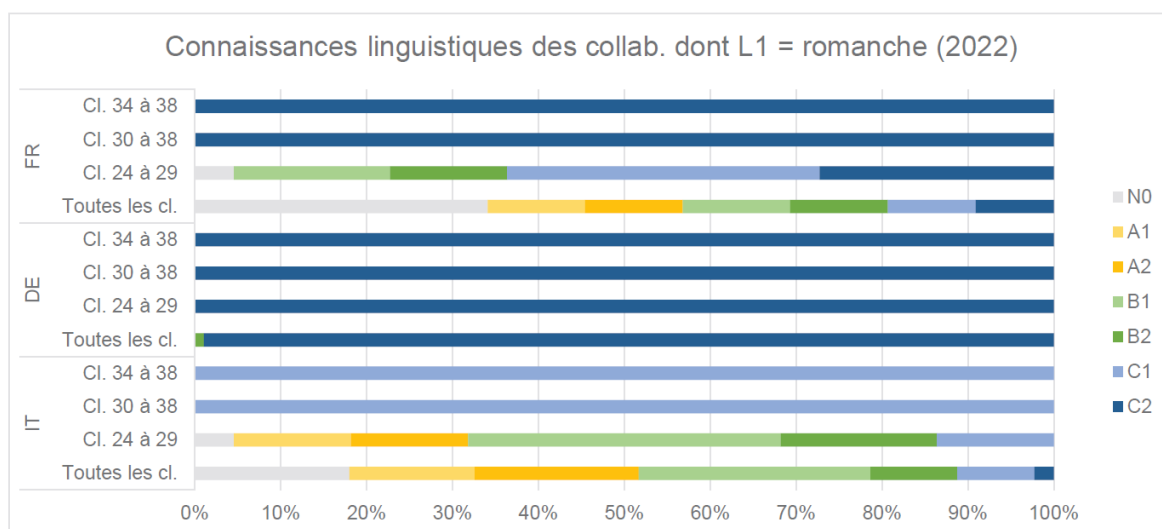


Figure 9 : connaissances linguistiques des romanchophones par langue et groupe de classes de salaire (Source : OFPER)

L'évaluation des données entre 2018 et 2022 concernant les **romanchophones** aboutit aux conclusions suivantes :

- **Aperçu général** : seuls les employés dont la première langue est le romanche montrent de connaissances linguistiques encore meilleures que les italoalphones. Toutes classes de salaire confondues, plus de 30 % des romanches indiquent au moins un niveau B2 en français et plus de 20 % indiquent ce niveau en italien. Le nombre de personnes bilingues romanche/allemand est tout particulièrement notable. En comparaison de leurs connaissances approfondies en allemand, l'ensemble des employés ainsi que les cadres intermédiaires atteignent un niveau moins élevé en français et en italien. Néanmoins, environ 95 % des cadres intermédiaires atteignent au moins le niveau B1 en français, et près de 70 % le même niveau en italien (cf. annexe 2, chapitre 3, tableau 7).

L'évaluation en résumé

En résumé, la comparaison entre 2018 et 2022 des connaissances linguistiques par première langue montre que celles-ci ont très peu évolué depuis 2018, et notamment qu'aucun progrès notable en français et en italien n'a pu être observé chez les germanophones. Parallèlement, les connaissances des autres communautés linguistiques sont systématiquement plus avancées que celles des germanophones, avec un haut niveau de compétences linguistiques parmi les cadres francophones, italoalphones et romanchophones.

4.3 Respect de l'OLang (exigences minimales, art. 8, al. 1, OLang – SOLL-Zustand)

L'instrument ECL fournit les données nécessaires pour évaluer la mise en œuvre de l'art. 8, al. 1, OLang et le respect des exigences minimales en matière de compétences linguistiques du personnel de la Confédération, résumées dans le tableau ci-après.

Exigences selon la classe de salaire/fonction	Classes de salaire	Nombre de langues officielles Connaissances actives (exigence minimale, niveau B2, art. 8 OLang, connaissances actives)	Nombre de langues officielles Connaissances passives (exigence minimale, niveau B1, art. 8 OLang, connaissances passives)
Employés	1 à 23	1	0
Cadres intermédiaires sans fonction de conduite	24 à 29	2	0
Cadres intermédiaires avec fonction de conduite		2	1
Cadres supérieurs	30 à 38	2	1
Responsables du personnel et leurs suppléants	Variable	2	1

Comme le montre le graphique suivant (cf. également annexe 2, chapitre 4, tableau 1), plus de 80 % du personnel de la Confédération respectent ces exigences. Aussi bien pour l'ensemble des employés que pour les classes de cadres, ce chiffre a pu être légèrement augmenté par rapport à 2018. Le pourcentage de « non-saisie » a diminué, en augmentant ainsi la transparence.

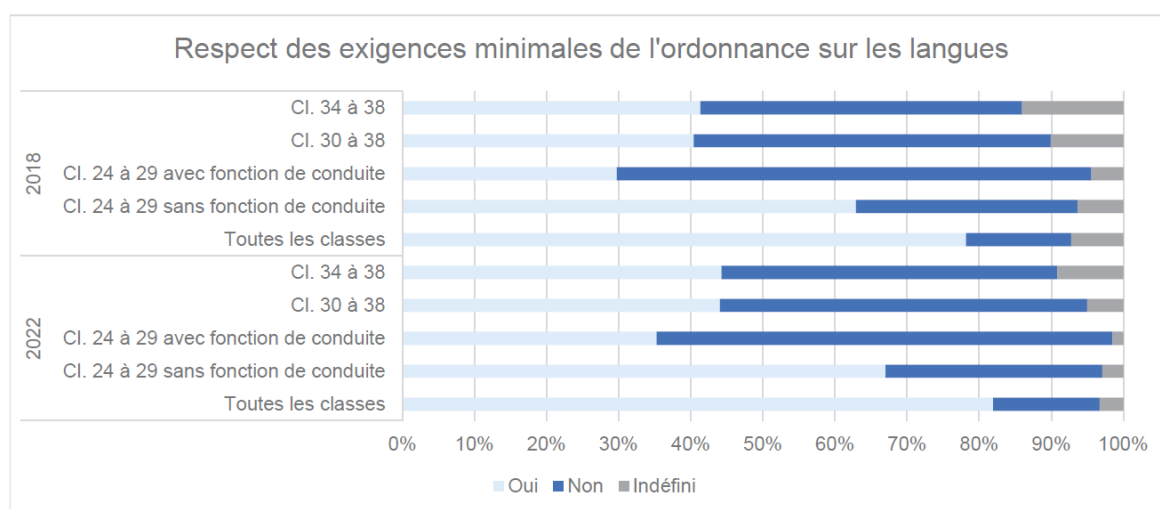


Figure 10 : compétences linguistiques : respect des exigences minimales de l'ordonnance sur les langues (Source : OFPER)

Il ressort que, parmi les cadres intermédiaires avec fonction de conduite, le pourcentage de personnes n'atteignant pas les exigences requises est encore très important (plus de 60 %). Pour ces fonctions, les exigences minimales sont aussi plus élevées. Chez les cadres supérieurs et dirigeants également, moins de 50 % atteignent les objectifs liés à leur fonction.

L'écart entre les connaissances linguistiques individuelles des employés et le profil visé (respect des exigences minimales), varie selon les départements/ChF (cf. annexe 2, chapitre 4, tableau 2). Le tableau ci-dessous présente un aperçu des pourcentages d'employés répondant aux exigences minimales dans chaque département et à la Chancellerie fédérale.

Dép./ ChF	Exigences minimales respectées Prop. en % 2022				Exigences minimales respectées Prop. en % 2018			
	Toutes les classes	Cl. 24-29 sans fonction de conduite	Cl. 24-29 avec fonction de conduite	Cl. 30-38	Toutes les classes	Cl. 24-29 sans fonction de conduite	Cl. 24-29 avec fonction de conduite	Cl. 30-38
ChF	79.9	79.7	38.7	50.0	87.7	93.0	59.1	42.9
DFAE	78.1	81.8	44.9	51.9	68.4	66.2	38.2	44.4
DFI	80.5	68.0	44.9	40.6	79.9	65.1	38.9	38.3
DFJP	83.5	76.8	40.5	50.0	79.6	68.0	39.3	45.5
DDPS	83.8	63.8	26.5	31.9	77.6	53.4	20.2	28.1
DFF	84.8	49.1	32.4	34.5	82.7	53.6	26.1	38.1
DEFR	76.9	73.1	32.9	55.2	75.6	73.6	31.0	45.6
DETEC	72.6	66.2	41.5	48.7	71.6	66.0	34.8	50.0

Figure 11 : connaissances linguistiques : exigences minimales respectées par département/Chancellerie fédérale et groupe de classes de salaire (Source : DFP sur la base des données OFPER)

L'analyse des données entre 2018 et 2022 aboutit aux conclusions suivantes :

- **Aperçu général** : dans tous les départements ainsi qu'à la Chancellerie fédérale, les exigences pour l'**ensemble des employés** sont majoritairement respectées et des progrès ont été accomplis, le pourcentage variant entre 84,8 % (DFF) et 72,6 % (DETEC).
- **Cadres intermédiaires sans fonction de conduite** : les pourcentages sont en partie aussi élevés que pour l'ensemble des employés. Avec 49,1 %, le DFF, qui a essuyé un recul par rapport à 2018, se situe quant à lui bien en dessous de la moyenne. À l'inverse, plus de 75 % respectent les exigences à la Chancellerie fédérale, au DFAE et au DFJP.
- **Cadres intermédiaires avec fonction de conduite** : ceux-ci sont nettement moins nombreux à atteindre les objectifs visés, ce qui s'explique par les exigences plus élevées applicables à leur fonction (connaissance active de deux langues officielles et connaissance passive d'une troisième langue officielle). Les pourcentages se situent entre 26,5 % (DDPS) et 44,9 % (DFAE et DFI). Néanmoins, exception faite de la Chancellerie fédérale, des progrès ont été accomplis dans tous les départements.
- **Cadres supérieurs** : les cadres supérieurs sont soumis aux mêmes exigences que les cadres intermédiaires avec fonction de conduite. Pour cette catégorie, les pourcentages varient entre 31,9 % (DDPS) et 55,2 % (DEFR). Exception faite du DFF et du DETEC, des progrès ont été accomplis.

Les résultats montrent que les exigences minimales imposées par l'OLang ne sont pas encore respectées par tous les employés. En particulier, les connaissances linguistiques d'une majorité de cadres ne permettent pas encore à tous leurs collaborateurs de s'exprimer et de se faire comprendre par leurs supérieurs hiérarchiques dans leur première langue.

En sus des exigences minimales, il existe la possibilité d'enregistrer aussi des exigences supplémentaires figurant dans les descriptions de postes. L'évaluation de la situation montre que de telles exigences supplémentaires n'ont été enregistrées que pour 8 % des postes, pourcentage qui n'a pas évolué depuis 2018. Dans ce sens, il existe un potentiel d'amélioration.

4.4 Mesures de rééquilibrage mises en œuvre par les départements

Sur ce point, les unités administratives ont indiqué les mesures mises en œuvre pour améliorer la situation et réduire l'écart entre les compétences linguistiques effectives du personnel et celles qui sont visées par l'art. 8 OLang.

L'accent a été mis sur l'adoption de procédures communes et sur le type de coordination mis en place aussi bien en 2018 qu'en 2022. Les unités administratives pouvaient choisir parmi les quatre options suivantes :

1. aucune coordination des mesures ;
2. coordination au sein de l'unité administrative (division, section, etc.) ;
3. coordination à l'échelon de l'unité administrative ;
4. coordination à l'échelon du département.

Selon les informations relevées via l'application numérique (cf. annexe 4), très peu d'unités administratives indiquent aucune coordination pour la mise en place d'une procédure commune en 2018. En 2022, ces unités administratives étaient encore plus rares. Il est intéressant de souligner qu'il n'y a pas de cohérence entre les réponses des unités administratives d'un même département : au sein d'un même département, les unités administratives ont indiqué des niveaux de coordination différents. La seule exception est le DFAE, où toutes les unités administratives indiquent que la coordination a été assurée à l'échelon du département.

De même que pour les représentations des communautés linguistiques, les unités administratives ont indiqué les options les plus efficaces pour améliorer les écarts entre les compétences linguistiques effectives et visées, en choisissant jusqu'à deux points de la liste suivante :

1. bonnes compétences linguistiques des supérieurs hiérarchiques, ce qui permet de communiquer dans différentes langues ;
2. cours de langue financés par l'employeur ;
3. temps de travail mis à disposition par l'employeur pour suivre des cours de langue ;
4. initiatives internes telles que tandems et table ronde plurilingue ;
5. manifestations dans d'autres langues que la première langue des collaborateurs ;
6. stages sur d'autres sites ou dans d'autres locaux pour améliorer les compétences linguistiques ;
7. formation linguistique selon les souhaits du personnel.

Les réponses des unités administratives indiquent que la plus grande partie des mesures visant l'amélioration des compétences linguistiques consistent dans le financement de cours par l'employeur, la mise à disposition de temps de travail pour les suivre et un certain niveau d'attention accordé aux souhaits des employés.

Les unités administratives ont aussi indiqué si elles ont mis en place des initiatives internes poursuivant le même objectif. Les options à disposition étaient les suivantes :

1. troc de livres en langues étrangères ;
2. mise en place de tables rondes polyglottes/pauses-café plurilingues ;
3. tandems linguistiques ;
4. stages sur d'autres sites ou dans d'autres locaux pour améliorer les compétences linguistiques ;
5. cours de langue spécialisés.

En 2018, une très grande partie des unités administratives a eu recours à des cours de langue spécialisés, soit seuls, soit en combinaison avec d'autres initiatives, telles que les tandems linguistiques et les tables rondes polyglottes. Ces deux dernières mesures ont été adoptées surtout en 2022.

Enfin, les unités administratives ont indiqué les options visant la suppression des écarts entre les compétences linguistiques effectives et visées qu'elles ont mises en place pour chaque classe de salaire. Les options à disposition étaient :

1. collaborateurs invités à suivre plusieurs cours de langue ;
2. cours dans la langue la plus utilisée au travail ;
3. collaborateurs avec écart de deux niveaux CECR³⁰ ou plus ;
4. tous les collaborateurs avec écart ;
5. collaborateurs partant à la retraite ;
6. nouveaux collaborateurs avec écart.

Les réponses présentées dans l'annexe 4 montrent que la mesure mise en place le plus fréquemment concerne les nouveaux collaborateurs avec un écart entre les compétences linguistiques effectives et visées. Ces personnes ont été invitées en priorité à suivre des cours de langue (mesure 6 dans la liste ci-dessus). Ceci était particulièrement le cas en 2018.

Les mesures ne concernent jamais les collaborateurs partant à la retraite (mesure 5), sauf au sein de l'unité Agroscope, qui indique que c'était le cas pour les classes de salaire 34 à 38 en 2018 et 2022.

En général, on relève que les mesures concernent principalement les langues les plus utilisées au travail et que l'écart de niveau CECR ne joue pas un rôle particulièrement important.

4.5 Compétences linguistiques : lacunes à combler et formation

Les instructions concernant la promotion du plurilinguisme dans l'administration fédérale prévoient que les unités administratives doivent encourager le perfectionnement linguistique de leurs collaborateurs et la communication interculturelle. Le Centre de formation de l'administration fédérale (CFAF) et les unités administratives veillent à ce que les employés aient accès à des formations continues en français, en allemand et en italien, notamment en matière de formation des cadres et de promotion de la relève. Le tableau ci-dessous montre l'évolution globale aussi bien ce qui concerne les participants que les ressources allouées aux différentes offres de formation.

	Nombre de participants 2018	Coûts 2018*	Nombre de participants 2022	Coûts 2022*
Cours en présence de l'École-club Migros (Miduca SA)	4 068	2 011 951	2 798	1 283 462
Programmes d'auto-apprentissage Speexx Digital Publishing AG	566	177 660	1 125	375 769
Cours en ligne Supercomm et École-club Migros (Miduca SA)	-	-	327	101 639
Cours de langue – total	4 634	2 189 611	4 250	1 760 870

* Le nombre indiqué couvre toutes les langues prises en compte.

Figure 12 : formation linguistique : utilisation de l'offre selon les contrats-cadres de l'OFPER (Source : OFPER)

À ce propos, de 2018 à 2022, les formations linguistiques gérées par l'intermédiaire du contrat-cadre de OFPER ont connu une baisse aussi bien du nombre des participants que des ressources attribuées à ces offres. La pandémie a joué un rôle important dans cette évolution, en ayant entravé le bon déroulement des activités planifiées.

Les chiffres montrent également que, de 2018 à 2022, le personnel de l'administration fédérale a exprimé une certaine préférence pour les formations individuelles et numériques offertes par Speexx. En effet, aussi bien les participants que les ressources allouées à ces offres ont presque doublé. La pandémie a certainement favorisé ce mouvement vers les offres individuelles.

³⁰ Cadre européen commun de référence pour les langues (CECR)

D'une manière générale, l'offre de formation reste l'instrument le plus efficace pour renforcer les compétences linguistiques du personnel. Compte tenu des marges de manœuvre résiduelles (cf. chapitre 4.6), elle pourrait croître ultérieurement, afin de retrouver au moins les niveaux d'activité de 2018.

Pour offrir une vision plus détaillée de l'évolution de la formation linguistique, le graphique ci-dessous présente les coûts *par tête* de la formation linguistique au sein des départements/Chancellerie fédérale, c'est-à-dire les données globales, fournies par les départements/Chancellerie fédérale via l'application numérique, ramenées au nombre d'employés de chaque département/Chancellerie fédérale (cf. annexe 4).

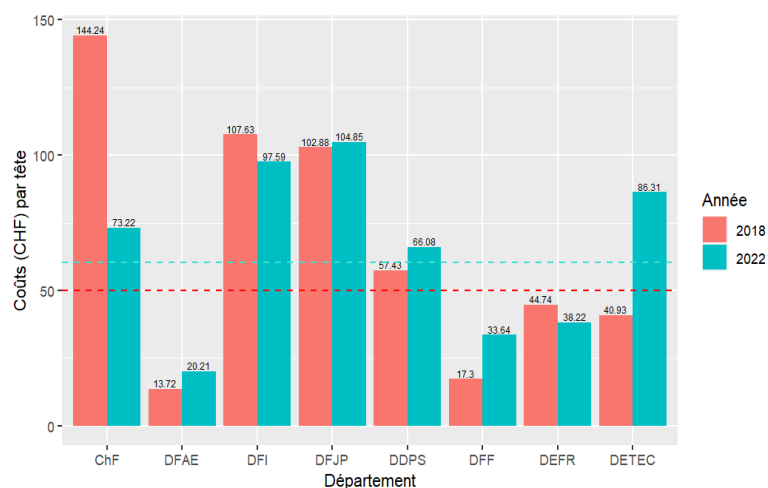


Figure 13 : formation linguistique, offre du contrat-cadre : coûts par tête des cours pour les langues officielles par département/Chancellerie fédérale (Source : élf sur la base des données dép./Chf)

Dans l'ensemble, de 2018 à 2022, les dépenses moyennes ont augmenté de presque 10 francs par tête (lignes en pointillés)³¹. Par contre, elles ont baissé au DFI, au DEFR et à la Chancellerie fédérale, On observe que le coût moyen de la formation linguistique à la Chancellerie fédérale est supérieur aux dépenses moyennes globales. En outre, le DFAE et le DFF montrent un engagement à la hausse de 2018 à 2022, même si pour la formation linguistique organisée par l'OFPER, leurs investissements sont relativement plus faibles. À l'inverse, le DFI et le DFJP sont les départements qui investissent le plus. Enfin, le DETEC est passé d'un coût moyen inférieur à la moyenne en 2018 à un coût moyen bien supérieur en 2022.

Comme l'offre de cours de langues du contrat-cadre couvre tous les besoins de la Chancellerie fédérale, du DFF et du DETEC, ceux-ci peuvent renoncer à des offres complémentaires internes aux départements. Les autres départements proposent des cours internes organisés avec d'autres partenaires externes ou internes, en complément de l'offre de cours de langues du contrat-cadre de l'OFPER (cf. annexe 4).

³¹ La moyenne globale est calculée comme le coût total pour la formation linguistique de tous les départements et de la Chancellerie fédérale divisé par le nombre total d'employés au sein de la Confédération.

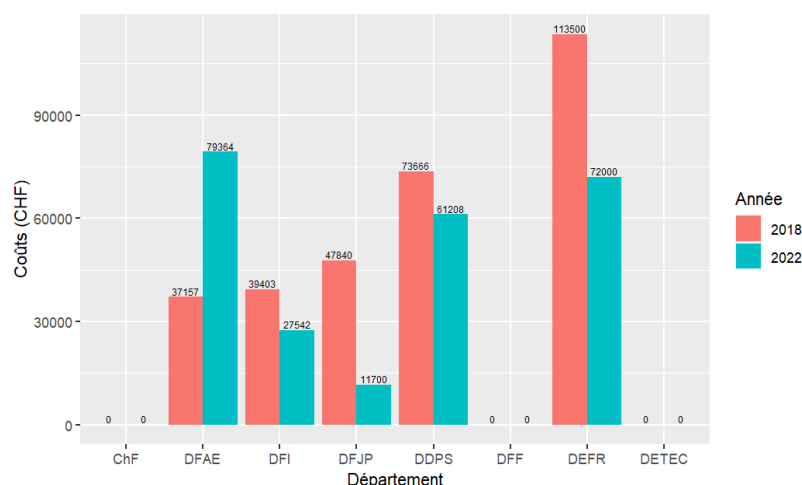


Figure 14 : formation linguistique, offre interne : coût total des cours pour les langues officielles par département/Chancellerie fédérale (Source : élf sur la base des données dép./ChF)

Les lacunes identifiées lors de la nouvelle saisie des compétences linguistiques pourront être comblées en continuant ce travail de longue haleine et en renforçant toutes les mesures d'appui et de promotion.

4.6 Marges de manœuvre additionnelles en vue d'une action de rééquilibrage

En termes financiers, il est possible de suivre séparément l'évolution des ressources allouées à la formation linguistique et celle des ressources allouées à la formation continue du personnel de l'administration fédérale.

En millions de francs	2018		2022	
	Budget	Compte	Budget	Compte
Formation et perfectionnement (décentralisés)	29,6	24,6	30,6	23,1
Formation linguistique (décentralisée)	4,4	3,1	4,2	2,8
Formation centralisée du personnel (CFAF)	6,8	5,8	5,9	5,4
Total	40,8	33,5	40,7	31,4

Figure 15 : formation linguistique : budget et compte selon le compte d'Etat (Source : OFPER)

Le compte d'État 2022 montre que la formation linguistique représente 12,1 % de la formation continue. Ceci est comparable à la situation en 2018 (12,6 %). Tant en 2018 qu'en 2022, ces ressources mises à disposition pour la formation continue n'ont pas été utilisées complètement.

Une meilleure exploitation des ressources financières résiduelles ainsi que le transfert des ressources de la formation continue à la formation linguistique permettraient d'augmenter les possibilités d'action, pour réduire les écarts entre les compétences linguistiques effectives et celles qui sont visées par l'art. 8 OLang.

4.7 Conclusions et recommandations

- **Bases cohérentes** : aujourd'hui, la valorisation de ces données peut se fonder non seulement sur une saisie avec les mêmes instruments, mais aussi sur une approche uniforme pour l'analyse et la présentation des résultats (cf. annexe 2). Ainsi, la présente évaluation se fonde sur des résultats comparables entre l'ensemble des unités administratives, des départements et de la Chancellerie fédérale et répond aux

recommandations formulées dans le rapport 2019. Cependant, il existe un potentiel d'amélioration de la saisie des données et de leur qualité.

- **Capital linguistique** : les analyses soulignent également l'étendue et la richesse du capital linguistique, au-delà de la première langue, sur lequel l'administration fédérale peut s'appuyer. Cependant, l'évaluation des connaissances linguistiques par première langue montre que celles-ci ont peu évolué depuis 2018, et notamment qu'aucun progrès notable en français et en italien n'a pu être observé au sein des germanophones.
- **Mesures mises en œuvre** : de manière générale, l'offre de formation reste l'instrument le plus efficace pour le renforcement des compétences linguistiques du personnel. Compte tenu des marges de manœuvre résiduelles (cf. chapitre 4.6), elle pourrait croître ultérieurement, afin de retrouver au moins les niveaux d'activité de 2018. En outre, les analyses confirment que les efforts les plus importants à déployer concernent les cadres intermédiaires (classes salariales de 24 à 29) avec fonction de conduite. L'égalité des chances et de traitement risque de ne pas pouvoir être garantie dans une même mesure pour tous les groupes linguistiques. Les analyses montrent qu'il émerge une voie à suivre pour les années à venir, à savoir la discussion, la définition et l'éventuelle adoption de procédures communes au sein des départements et de leurs unités administratives.
- **Réponses aux Po. 12.4050 et 12.4265** : les analyses permettent de mesurer le respect des exigences de l'art. 8, al.1, OLang, de prévoir et planifier l'effort prioritaire pour combler les lacunes à moyen terme, en répondant donc au Postulat Marco Romano (12.4050) « *Plurilinguisme dans les hautes sphères de l'administration fédérale. Analyse détaillée* » et au Postulat Ignazio Cassis (12.4265) « *Plurilinguisme dans l'administration fédérale. Analyse détaillée des besoins* ».

5 Mesures réalisées en réponse aux interventions parlementaires

5.1 Organisation, coordination, monitoring

Selon l'art. 8c OLang, il appartient aux départements et à la Chancellerie fédérale d'établir un catalogue de mesures destinées à mettre en œuvre les objectifs stratégiques fixés par le Conseil fédéral (art. 8a) et de suivre l'application des instructions concernant le plurilinguisme en désignant un/e responsable de la promotion du plurilinguisme (Instructions 2014, ch. 54 et 55).

L'adoption de la nouvelle grille commune de 2019 a permis de structurer le catalogue des mesures, de grouper celles-ci en les attribuant à des catégories de priorité et de les mettre en relation avec les indicateurs et la base légale. Sur la base de ces catalogues, les mesures les plus fréquentes et significatives ont été retenues dans la nouvelle application numérique (cf. annexes 3 et 4).

La mise en œuvre au sein des unités administratives, des départements et de la Chancellerie fédérale ainsi que ses priorités seront donc évaluées à partir d'une liste de mesures choisies, fermée et, surtout, comparable.

La structure qui découle de cette nouvelle approche donne de la clarté à l'action, facilite le monitoring et la vision d'ensemble, tout en offrant une lecture uniforme des processus adoptés au sein de l'administration fédérale.

5.2 Mesures pour la promotion du plurilinguisme adoptées par les départements et la Chancellerie fédérale

Les départements ainsi que la Chancellerie fédérale ont effectué une évaluation globale de leurs activités et mesures pour la promotion du plurilinguisme pendant la période 2019–2023.

La **Chancellerie fédérale** constate que la répartition actuelle des communautés linguistiques en son sein correspond à ses besoins opérationnels et, à quelques écarts près, respecte les valeurs cible légales.

Le **DFAE** souligne que toutes les directions contribuent à la promotion active du plurilinguisme, et que la représentation des communautés linguistiques est en bonne voie malgré quelques fluctuations. En particulier, un engagement ciblé d'employés italophones est en train de porter ses fruits. Le DFAE estime en outre que les connaissances linguistiques de ses employés sont bonnes, mais qu'il serait nécessaire d'agir concernant les connaissances en italien du personnel germanophone et francophone, notamment dans les classes de salaire 24-29 avec fonction de conduite.

Le **DFI** résume que 80 % de ses employés remplissent les exigences en matière de compétences linguistiques, et qu'au sein de toutes les unités administratives, les compétences linguistiques ainsi que le besoin de formation de chaque nouvel employé sont analysés au début de son engagement en vue de définir des mesures. Les bonnes connaissances linguistiques des supérieurs hiérarchiques constituent la mesure la plus efficace pour respecter les prescriptions. Les compétences linguistiques de l'équipe et une communication (bases, règlements, communications internes) garantie en trois langues jouent elles aussi un rôle central. Les mesures internes les plus couramment prises par le DFI sont les cours de langue technique, ainsi que les tandems et les pauses café/tables rondes plurilingues.

Le **DFJP** indique que les activités menées entre 2019 et 2023 pour promouvoir le plurilinguisme étaient variées et dépendaient de la taille, de l'emplacement géographique et des ressources de ses unités administratives. Parallèlement, le Covid et le télétravail ont largement influé les types d'activités organisées et empêché toute campagne de grande ampleur. Toutes les unités administratives ont promu activement les cours de langues et encouragé l'ensemble des employés à approfondir leurs connaissances des langues officielles. En ce qui concerne les particularités propres au DFJP, celui-ci cite les activités de

l'OFJ visant à obtenir le label externe du plurilinguisme, ainsi que la semaine d'immersion au Tessin obligatoire pour tous les apprentis, qui a lieu tous les trois ans dans le cadre de l'offre de la déléguée fédérale au plurilinguisme.

Le **DDPS** montre globalement, pour la période 2018–2022, une évolution positive dans la plupart de ses unités administratives. L'objectif annuel récurrent entre 2020 et 2022 (« Les données ECL sont enregistrées en continu. Les priorités en matière de formations linguistiques sont fixées au cours des entretiens consacrés au développement du personnel. Les supérieurs hiérarchiques sont sensibilisés à ce sujet. ») a pu être réalisé en grande partie, c'est-à-dire que les exigences en matière de compétences linguistiques ont été relativement bien remplies, qu'il a été largement recouru à la possibilité de formation linguistique prévue par le contrat-cadre, que de telles formations ont été plus étroitement accompagnées, et que davantage de données ECL ont été saisies. Toujours selon le DDPS, la promotion du plurilinguisme demeure un chantier continu. Ainsi, au cours de la période sous revue, 13 contributions intranet ont été postées en vue de sensibiliser les employés et les cadres. De plus, eu égard aux résultats de l'enquête menée auprès du personnel en 2020, un groupe de réflexion réunissant des employés francophones a été créé, et des mesures pour augmenter leur satisfaction ont été suggérées et mises en œuvre dans la mesure du possible. Des efforts supplémentaires ont en outre été déployés en marketing (« offres d'emploi publiées en trois langues sur LinkedIn, page Internet relative aux possibilités de carrière disponible en trois langues, déclarations sur le plurilinguisme dans la brochure de l'employeur 2020 »). Enfin, un concept d'échanges linguistiques a été élaboré pour les apprentis.

Dans son évaluation globale, le **DDF** constate que les art. 31-34 des Instructions sont mis en œuvre, et que des ressources financières et personnelles sont allouées à la promotion du plurilinguisme dans toutes les unités administratives, selon leurs circonstances/conditions respectives. En ce qui concerne la représentation dans les groupes de travail et les organes (art. 35), le DDF accorde dans un premier temps la priorité aux compétences professionnelles plutôt qu'aux compétences linguistiques, mais il tient ensuite aussi compte, dans la mesure du possible, de la représentation de tous les groupes linguistiques. Le DDF souligne qu'une représentation adéquate des communautés linguistiques a presque toujours été atteinte, et que des cours de langues officielles ont été proposés dans tout le département. La plupart des unités administratives considèrent que le temps de travail mis à disposition pour suivre des cours de langues ainsi que le financement de tels cours par l'employeur constituent des mesures efficaces pour améliorer les connaissances linguistiques.

Le **DEFR** expose ses activités sous la devise « Quelles conditions de travail font du DEFR un employeur attrayant pour les collaboratrices et collaborateurs issus des régions francophones et italophones ? ». Grâce à un groupe de travail mixte regroupant des représentants de toutes les unités administratives, il a été possible d'élaborer un modèle en matière de plurilinguisme, lequel est entré en vigueur sur décision de la secrétaire générale. Ce modèle recouvre des nombreux avantages du plurilinguisme. Le DEFR soutient toutes les personnes qui favorisent le plurilinguisme et encourage l'ensemble de son personnel à y contribuer. La mise en œuvre a été appuyée par différentes mesures (offres d'emploi, processus de présentation équitables, conditions de travail flexibles offrant toutes les possibilités de la charte *Work Smart*, soutien dans le cadre des formations linguistiques).

Le **DETEC** a défini un plan de mise en œuvre afin d'appliquer le catalogue de mesures 2019–2022 relatives au plurilinguisme et a notamment décidé de prendre des mesures en vue de sensibiliser les cadres (processus de recrutement, saisie des compétences linguistiques, prise en compte des entretiens d'évaluation et formation linguistique). Dans le cadre du rapport annuel sur la gestion du personnel et d'enquêtes supplémentaires portant sur le recrutement, le thème du plurilinguisme a été abordé au sein de différents organes de direction. Eu égard au niveau de résignation plus élevé des employés francophones qui était ressorti de l'enquête menée auprès du personnel en 2020, des groupes de réflexion ont par ailleurs été mis sur pied, aboutissant à la définition de mesures. Le DETEC souligne qu'une

fiche informative portant sur le plurilinguisme au quotidien a été élaborée et largement distribuée, pour faire connaître aux nouveaux employés les pratiques et la culture du plurilinguisme. Un article concernant cette nouvelle fiche informative a aussi été publié sur intranet à l'attention de tous les employés. Enfin, depuis 2023, davantage de ressources sont allouées au sein du SG-DETEC pour le domaine de la diversité et, partant, pour le sous-domaine du plurilinguisme également.

Aperçu général

L'aperçu ci-dessus montre que de multiples activités de promotion du plurilinguisme ont été mises en œuvre au sein des départements et de la Chancellerie fédérale, et également que de nouveaux instruments ont été élaborés avec beaucoup de compétences professionnelles et d'engagement. L'accent a été mis sur le recrutement et le développement du personnel, le renforcement de la diversité et le marketing. Les cadres ont été identifiés comme le principal groupe cible pour la sensibilisation aux questions du plurilinguisme. La formation linguistique est considérée comme un outil central pour améliorer les connaissances linguistiques. Parallèlement, il ressort qu'une mise en œuvre encore plus systématique et cohérente des prescriptions dans les processus relatifs au personnel semble difficile, et que les activités se limitent généralement à des actions de sensibilisation ponctuelles. Une collaboration renforcée dans le cadre de la coordination interdépartementale plurilinguisme pourra faciliter encore plus l'échange de bonnes pratiques entre tous les acteurs.

Toutes les activités et mesures futures des départements et de la Chancellerie fédérale ne sont pas encore totalement définies. Les récoltes de données pour l'évaluation quadriennale mettent en exergue les priorités futures aussi bien au niveau des départements qu'à celui de la Chancellerie fédérale et des unités administratives. Dans les grandes lignes, tous les départements et la Chancellerie fédérale affirment vouloir travailler dans le sens de la consolidation et de l'amélioration de l'atteinte des objectifs, en garantissant la continuité de la mise en œuvre actuelle. Les éléments évoqués permettent de peaufiner les perspectives 2024–2027 du Conseil fédéral.

5.3 Suivi d'aspects spécifiques

5.3.1 Suivi ECL, monitoring et continuité

L'« *évaluation des compétences linguistiques ECL* » (chapitres 1.2.2, 2 et 5, rapport d'évaluation 2019) permet la saisie des compétences linguistiques individuelles (auto-évaluation).

L'application ECL est désormais opérationnelle depuis 2018 et peut donc être considérée comme une pratique consolidée qui permet un suivi continu, aussi bien annuel que quadriennal. Son format numérique la transforme en instrument de controlling stratégique centralisé ainsi que de controlling opérationnel décentralisé, selon le nouveau concept de coordination (cf. chapitre 2.1).

En particulier, de 2018 à 2022, la proportion de données non-saisies (non attribuables) a diminué, ce qui a augmenté la transparence, comme souhaité en 2013, au début du processus de développement. Dans ce sens, l'objectif a été atteint avec succès.

Néanmoins, l'exploitation de cet instrument, offre également un potentiel d'amélioration aussi bien du point de vue du taux de réponse du personnel, qui renforce la qualité des données, que des exigences supplémentaires requises par des postes dont le plurilinguisme dépasse le minimum requis.

5.3.2 Ressources dédiées à la promotion du plurilinguisme

En ce qui concerne les conditions-cadres de la mise en œuvre, les unités administratives ont indiqué les ressources financières et humaines destinées à promouvoir le plurilinguisme au sein de leur unité, en particulier :

- 1) les dépenses effectives pour la promotion du plurilinguisme (total des coûts de formation linguistique en interne et à l'extérieur, y compris les coûts des autres mesures prises) ;
- 2) le pourcentage de postes pour le plurilinguisme.

En ce qui concerne les ressources financières, globalement aucune tendance bien précise ne s'est dessinée entre les années 2018 et 2022 : certains départements ont gardé à peu près les mêmes dépenses, d'autres les ont réduites et d'autres encore les ont augmentées (cf. annexe 4).

Quant aux pourcentages de postes pour le plurilinguisme, les données montrent que la plupart des unités indiquent entre 0 % et 10 %, avec une légère augmentation en 2022 par rapport à 2018. La seule unité administrative qui indique 100 % pour les deux années est le secrétariat général du DFAE. Il convient de relever que l'OFCOM passe de 30 % en 2018 à 80 % en 2022, que fedpol passe de 25 % à 50 % et l'AFC de 15 % à 35 %.

Pour que la promotion du plurilinguisme puisse s'inscrire à plein titre parmi les priorités des unités administratives, des départements et de la Chancellerie fédérale, un renforcement des ressources humaines dédiées à ce secteur paraît se justifier.

5.3.3 Mention dans l'offre d'emploi concernant la sous-représentation (art. 31, Instructions)

Les unités administratives devaient indiquer si, lorsqu'une communauté linguistique est sous-représentée en leur sein, les offres d'emploi publiées précisaient que les candidatures de membres de cette communauté linguistique sont particulièrement recherchées. Les quatre réponses possibles étaient :

- 1) pour toutes les offres d'emploi concernées (100 %) ;
- 2) pour la plupart des offres d'emploi concernées (de 75 % à 99 %) ;
- 3) en partie uniquement (< 75 %) ;
- 4) la mesure n'a encore jamais été appliquée.

La plus grande partie des unités administratives mentionnent toujours ou presque toujours dans les offres d'emploi si une ou plusieurs communautés linguistiques sont sous-représentées. Quelques unités administratives n'appliquent pas cette mesure, car elles poursuivent prioritairement l'objectif de l'égalité entre hommes et femmes.

De manière générale, la situation est essentiellement la même aussi bien en 2018 qu'en 2022 ; elle est satisfaisante du point de vue du respect de l'art. 31 des instructions. Toutefois, des efforts supplémentaires restent à faire pour atteindre un respect complet des instructions, surtout en tenant compte des motivations principales qui auraient empêché d'atteindre le 100 %. Outre la difficulté de procéder à un controlling et à une évaluation systématique de la mise en œuvre, les incertitudes quant à l'application au sein des organisations décentralisées ainsi que les inquiétudes quant à l'effet dissuasif que pourrait avoir une limitation en faveur des minorités linguistiques en cas de manque de personnel qualifié sont avancées comme contre-arguments et devront être discutées avec les départements et la Chancellerie fédérale.

5.3.4 Mise au concours des postes vacants (art. 32, Instructions)

Les postes vacants sont mis au concours en français, en allemand et en italien. Si l'offre d'emploi est publiée dans la presse écrite, la publication se fait en général dans toutes les régions linguistiques. Si l'offre d'emploi vise l'engagement d'un membre d'une minorité linguistique spécifique, elle peut être publiée uniquement dans la région concernée. Sur ce point, les unités administratives ont indiqué si telles instructions ont été appliquées et, si oui, à quelle fréquence. Les quatre réponses possibles étaient les mêmes que celles pour la question précédente.

À l'exception de quelques cas isolés, en particulier le CSI du DFJP, le CDF, le SEFRI, l'ISCeco et armasuisse la plupart des unités administratives appliquent ces instructions toujours ou presque toujours. En particulier, la totalité des unités administratives du DFAE appliquent ces instructions systématiquement. On signale aussi que l'OFAS passe de <75 % à 75 %-99 % de 2018 à 2022, s'alignant avec les autres unités du DFI.

La situation est essentiellement la même aussi bien en 2018 qu'en 2022 ; elle est satisfaisante du point de vue du respect de l'art. 32 des instructions. Toutefois, des efforts supplémentaires restent à faire pour atteindre un respect complet des instructions, surtout en tenant compte des motivations principales qui auraient empêché d'atteindre le 100 %. Sont évoqués à cet égard les arguments relatifs au rapport coût/bénéfice, ainsi que le fait que beaucoup moins d'offres d'emploi sont généralement publiées dans la presse écrite, que l'accent est davantage mis sur le recrutement via les réseaux sociaux, et que ce chiffre doit être réexaminé au besoin.

5.3.5 Représentation équitable dans les groupes de travail et les autres organes, de même que lors de l'attribution de mandats (art. 35, Instructions)

Les unités administratives veillent à ce que les communautés linguistiques soient représentées équitablement dans les groupes de travail et les autres organes, de même que lors de l'attribution de mandats. Les unités administratives devaient s'exprimer aussi à ce propos. Les quatre réponses possibles étaient :

- 1) une représentation équitable avait toujours été atteinte (100 %) ;
- 2) une représentation équitable avait été atteinte dans la plupart des cas (de 75 % à 99 %) ;
- 3) une représentation équitable n'avait été atteinte qu'en partie (< 75 %) ;
- 4) une représentation équitable n'a jamais été atteinte.

À l'exception de quelques unités administratives qui indiquent « 0% » ou « 100% », la plupart des unités administratives indiquent une réponse « <75 % » ou « 75 %-99 % ». La seule unité administrative qui indique n'avoir pas atteint une représentation équitable des communautés linguistiques est l'OFIT. Les unités administratives indiquent que les définitions de « groupes de travail », d'« organes », de « mandats » et de « commissions extraparlimentaires », ne sont pas claires et, pour autant qu'ils puissent en juger, ne s'appliquent pas dans leurs unités administratives.

De 2018 à 2022, on remarque une petite amélioration, mais il faudra faire des approfondissements sur ce point au cours de la prochaine législature, pour assurer que toutes les unités administratives puissent atteindre au moins l'intervalle « 75% - 99% ». Le cadre de référence sera défini plus précisément sur la base de la motivation principale des unités administratives, à savoir assurer l'équilibre par rapport à d'autres exigences relatives à la diversité, de leur besoin de recourir à des spécialistes reconnus et du manque de personnes ayant l'italien comme première langue présentant les profils recherchés.

5.3.6 Connaissances linguistiques prises en compte dans l'évaluation annuelle des prestations (art. 44, Instructions)

Sur ce point, les unités administratives ont indiqué si les connaissances linguistiques des employés sont prises en compte aux différents niveaux hiérarchiques lors de l'évaluation annuelle des prestations. Les quatre réponses possibles étaient les suivantes :

- 1) Dans tous les cas (100 %) ;
- 2) Dans la plupart des cas (de 75 % à 99 %) ;
- 3) En partie uniquement (< 75 %) ;
- 4) Dans aucun cas (0 %).

La seule unité administrative qui indique n'avoir jamais pris en compte, aussi bien en 2018 qu'en 2022, les compétences linguistiques dans les langues officielles à aucun niveau hiérarchique est l'OFIT. Ceci souligne que l'accent est davantage mis sur l'anglais dans le

domaine informatique, même si des cours sont proposés pour les langues officielles et pour l'anglais.

Généralement, les unités administratives des différents départements sont distribuées de manière relativement uniforme sur les valeurs de < 75 % à 100 %, avec un bon nombre d'unités administratives indiquant la valeur maximale pour toute classe salariale. Cette tendance s'est renforcée entre 2018 et 2022, compte tenu de la plus grande concentration d'unités administratives proches de la valeur 100 % (voir figure 38 de l'annexe 4). Presque toutes les unités administratives du DFJP prennent toujours ou presque toujours en compte les compétences linguistiques dans l'évaluation annuelle des prestations. On signale que l'ISDC constitue une exception, leur service RH estimant que l'OLang ne peut pas s'appliquer à la plupart de ses fonctions en raison de sa dimension internationale.

Compte tenu des motivations indiquées par les unités administratives, telles que la priorité accordée aux compétences techniques et directionnelles notamment, la responsabilité individuelle des cadres chargés de l'évaluation et la difficulté à suivre les processus de manière systématique, les années à venir devront être dédiées à l'amélioration de la mise en œuvre des dispositions de l'art. 44 des instructions.

5.3.7 Monitoring des candidatures aux postes vacants sous l'angle de la communauté linguistique et du canton d'origine des candidats

La réalisation des objectifs visés par les points précédents demande une analyse plus fine du profil des candidats aux postes de l'administration fédérale. Ceci est proposé par la motion 20.3920 (cf. chapitre 1.2).

En réponse à cette motion, l'OFPER a été chargé d'organiser un relevé d'informations pertinentes pour analyser la situation actuelle. L'annexe 5 présente la méthode et les données détaillées. La nouveauté de ce relevé et de cette analyse concerne en particulier le canton d'origine des candidatures.

Un nouveau système a dû être développé. Comme la période d'observation a dû être limitée au 4^e trimestre 2022 et au premier trimestre 2023, le relevé sera poursuivi au cours de la prochaine législature. Faute de données suffisantes pour le niveau des unités administratives, l'analyse a été limitée à l'administration fédérale dans son ensemble et au niveau des départements. Les constatations les plus significatives sont résumées ci-après.

Candidatures et engagements selon le canton d'origine

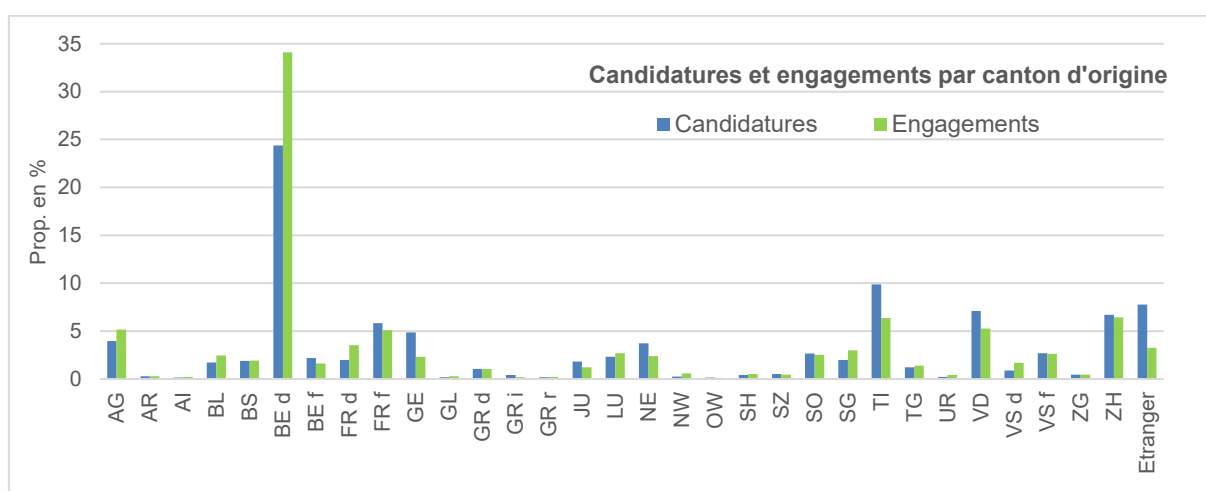


Figure 16 : candidatures et engagements par canton d'origine (Source : DFP sur la base des données OFPER)

La liste des cantons classés par ordre alphabétique (cf. annexe 5, tableau 1) offre un premier aperçu et montre que le groupe des germanophones originaires du canton de Berne représente de loin le plus grand groupe de candidats. En outre, la proportion d'engagements au sein de ce groupe par rapport au nombre de candidatures est nettement supérieure à

celle des autres cantons. Le deuxième groupe le plus important est celui des candidats qui indiquent le Tessin comme canton d'origine. Néanmoins, la proportion d'engagements par rapport au nombre de candidatures dans ce groupe est nettement inférieure.

On constate une tendance à embaucher davantage de personnes dans le grand groupe des cantons germanophones alors que c'est l'inverse dans les autres groupes.

Candidatures et engagements selon la première langue/communauté linguistique

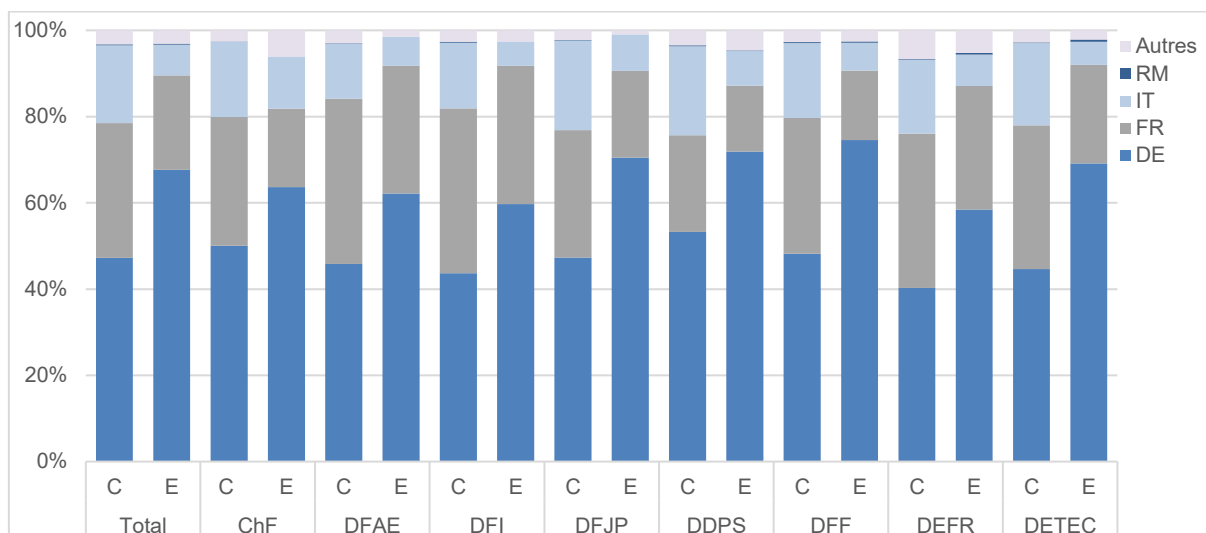


Figure 17 : candidatures (C) et engagements (E) par première langue/communauté linguistique et département/Chancellerie fédérale (Source : DFP sur la base des données OFPER)

Il apparaît que les candidats germanophones, soit le groupe le plus important, sont plus nombreux à être embauchés que les candidats des communautés linguistiques francophone et italoophone (cf. également annexe 5, tableau 4). En même temps, les proportions de personnes recrutées dans les communautés linguistiques francophone et italoophone correspondent aux valeurs cibles de 21,5 % à 23,5 % pour les francophones et de 6,5 % à 8,5 % pour les italophones.

Tous les départements/Chancellerie fédérale embauchent plus de germanophones proportionnellement aux candidatures. Cette proportion dépasse la valeur cible de 70,5 % de la représentation de la communauté linguistique germanophone au DFF (74,6 %) et au DDPS (71,9 %). À l'inverse, le DFAE, le DFI et le DEFR embauchent proportionnellement nettement plus de francophones, alors que la Chancellerie fédérale embauche nettement plus d'italophones.

5.4 Conclusions et recommandations

La réponse à la motion 20.3920 montre en détail la provenance des candidatures – canton d'origine et communauté linguistique – et met en exergue les décalages entre candidatures et engagements lors du processus de recrutement.

Cet état des lieux fournit une première base de réflexion pour engager un rééquilibrage en tenant compte des mesures et des marges additionnelles indiquées aux chapitres 3 et 4. Un suivi plus structuré nécessite toutefois une période plus longue de relevé et d'analyse.

Les réponses au postulat 20.3921 montrent que la mise en œuvre des instructions est relativement satisfaisante, mais encore partielle. Des efforts constants sont nécessaires pour que la promotion du plurilinguisme puisse être considérée comme une priorité à plein titre.

Une coordination plus structurée et continue des processus et des procédures, ainsi qu'un renforcement des compétences opérationnelles pour la gestion du plurilinguisme, pourront contribuer de manière encore plus efficace à la promotion du plurilinguisme au sein de l'administration fédérale.

Enfin, les raisons invoquées par les départements, la Chancellerie fédérale et les unités administratives à l'origine de l'atteinte partielle des articles des Instructions tracent la voie et indiquent les priorités pour le travail des années à venir.

6 Objectifs stratégiques 2024–2027 du Conseil fédéral

6.1 Evaluation du développement 2019–2023

Dans l'ensemble, la législature qui vient de s'achever présente un bilan positif à plusieurs égards.

L'évaluation de la politique de plurilinguisme a été réalisée grâce aux **nouveaux instruments de gouvernance**, avec un gain de fiabilité, de cohérence et d'efficacité. En ce sens, la phase de développement lancée en 2013 a été achevée avec succès. Ceci permettra à l'avenir de concentrer encore mieux les efforts sur les mesures de promotion et la mise en œuvre de la politique de plurilinguisme.

Le renforcement de la **coordination interdépartementale plurilinguisme** porte ses fruits. Le processus de coordination a permis d'impliquer toutes les parties concernées. Les différents niveaux des départements et de la Chancellerie fédérale ont pu suivre le processus de manière transparente. Cette étroite collaboration a résulté en une approche fondée encore davantage sur le consensus. Les travaux ont été exécutés conformément à la planification prévue dans le cadre des priorités 2020-2023, et la mise en œuvre des objectifs 2020-2023 du Conseil fédéral a été un succès. La consolidation de ce processus accompagnera les travaux de la prochaine législature.

La **représentation des communautés linguistiques** est plus équilibrée. Toutefois, d'importants efforts restent à faire dans les catégories des cadres supérieurs/dirigeants et intermédiaires avec fonction de conduite. L'accent devra être mis sur une meilleure exploitation des marges de manœuvre existantes et additionnelles. En ce sens, les compétences de monitoring interne des départements devraient être renforcées et, si possible, coordonnées.

Il en va de même pour les **compétences linguistiques** du personnel et pour la gestion des équipes plurilingues. Dans ce cas, l'accent devra être mis aussi bien sur les marges de manœuvre existantes et additionnelles que sur la discussion, la définition et la coordination de procédures communes visant la réduction des écarts entre les compétences effectives et celles qui sont visées par l'OLang.

L'analyse des données concernant les candidatures et les engagements effectifs selon le canton d'origine et la communauté linguistique montre, au cours des six premiers mois du relevé, une tendance à prendre davantage en compte les candidats issus de cantons germanophones ou dont la première langue est l'allemand. Cela indique que l'offre de candidatures francophones et italophones peut être encore mieux exploitée lors du processus de recrutement.

Les raisons principales invoquées par les départements, la Chancellerie fédérale et les unités administratives pour expliquer la réalisation partielle des objectifs tracent la voie à suivre et indiquent les priorités pour le travail des années à venir.

6.2 Perspectives pour la période 2024–2027

L'égalité des chances pour toutes les communautés linguistiques, une représentation équitable des communautés linguistiques (au niveau des unités administratives et notamment de leurs cadres) et le renforcement des compétences linguistiques du personnel sont les priorités visées par les révisions des bases légales d'octobre 2014.

S'appuyant sur ces priorités, le Conseil fédéral définit les orientations de la politique du plurilinguisme au sein de l'administration fédérale, tous les quatre ans, dans le cadre du programme de la législature.

Dans cette perspective, le Conseil fédéral fixe pour chaque législature les objectifs stratégiques concernant la promotion du plurilinguisme (art. 8a de l'ordonnance sur les langues OLang, SR441.11). Le/la délégué(e) fédéral(e) au plurilinguisme initie un plan d'action, coordonne et évalue la mise en œuvre (art. 8b et 8d OLang).

Les priorités relatives aux objectifs stratégiques ainsi que le plan d'action pour la législature 2024–2027 sont définis sur la base du développement 2019–2023 (cf. chapitre 6.3).

Avec l'objectif d'une mise en œuvre efficace de la politique de plurilinguisme, l'accent est mis sur la valeur économique du plurilinguisme et le renforcement du leadership.

6.3 Priorités des objectifs stratégiques et plan d'action 2024–2027

Les priorités relatives aux objectifs stratégiques ainsi qu'au plan d'action se fondent aussi bien sur les expériences recueillies au cours de la période 2019–2023 que sur les activités à venir.

Priorité 1

Objectif stratégique : consolider la Coordination interdépartementale plurilinguisme

Résultat : le processus est achevé.

Mise en œuvre selon le processus de planification annuelle ci-dessous :

Activité	Partenaires	Planification annuelle / résultats
T1-T2 : conception et planification des projets de l'année en cours	Déléguée fédérale au plurilinguisme DFP	Finalisation de la stratégie de mise en œuvre
T1 : première réunion sur les aspects opérationnels / finalisation de la stratégie de mise en œuvre	CIP	Discussion du programme de la législature / ressources
T2 : deuxième réunion sur les aspects opérationnels	CIP	Mise en œuvre des projets et des activités détaillées des priorités 2 à 4 / préparation de l'événement portant sur la coordination
T2 : événement portant sur la coordination	Responsables du plurilinguisme des unités administratives	Échange de bonnes pratiques / initiatives ou projets spécifiques
T3-T4 : conception et planification des projets de l'année suivante	DFP	Finalisation de la stratégie de mise en œuvre
T3 : troisième réunion sur les aspects opérationnels	CIP	Poursuite de la mise en œuvre / projets et activités détaillées / priorités 2 à 4
T4 : quatrième réunion sur les aspects opérationnels	CIP	Poursuite de la mise en œuvre / projets et activités détaillées / priorités 2 à 4
T4 : échanges avec la CRH	Membres de la CRH	Information réciproque ; présentation des plans d'action

Priorité 2

Objectif stratégique : promouvoir le plurilinguisme au moyen des initiatives de sensibilisation « *Sprache macht Freude* »

Résultats : des initiatives de sensibilisation tant consolidées que nouvelles ont permis de proposer à des groupes cibles spécifiques des offres en vue de promouvoir le plurilinguisme.

Mise en œuvre : voir le tableau suivant

Projets	Partenaires	Programme de la législature
Offre consolidée en faveur de la langue et de la culture de la Suisse italienne – immersion en italien pour les apprentis de la Confédération	Canton TI / J+S	1 groupe par an
Offre consolidée en faveur de la langue et de la culture de la Suisse romande – immersion en français pour les apprentis de la Confédération	Canton JU	1 groupe par an
Nouvelles actions de sensibilisation à la langue et à la culture pour les cadres de la Confédération	À définir	2024-2025, axe « Leadership » : conception détaillée, projet pilote, évaluation, offre consolidée 2026-2027, axe « Leadership » : mise en œuvre de l'offre consolidée 2024-2025, axe « Immersion » : approfondissement/clarification, faisabilité, conception détaillée, planification de la mise en œuvre 2026-2027, axe « Immersion » : projet pilote, évaluation, offre consolidée
Nouveau projet en faveur de la langue et de la culture – immersion en italien pour les cadres de la Confédération	À définir	1 groupe mixte par an 2024 : approfondissement/clarification, faisabilité, conception détaillée, planification de la mise en œuvre 2025 : projet pilote, évaluation, offre consolidée
Nouvelle offre pour promouvoir l'italien au sein de l'administration fédérale (offre en ligne)	P. Felder / S. Hitz	4 modules par an
Projet consolidé pour promouvoir le romanche au sein de l'administration fédérale (offre en ligne)	Lia Rumantscha / à définir	3 événements par an
Projet consolidé « <i>Coesione Svizzera–Cohésion Suisse–Kohäsion Schweiz–Connex Svizra MENSIS FOEDERATIS</i> »	Fondazione Diamante-TI, médiateurs culturels, instituts suisses de dialectologie	1 événement par an
Journées du plurilinguisme	Divers partenaires	1 semaine par an

Priorité 3

Objectif stratégique : consolider la collaboration avec les services cantonaux et les autres administrations publiques

Résultat : l'échange de bonnes pratiques s'est renforcé.

Mise en œuvre :

- Le réseau externe représente un soutien indispensable pour le réseau interne. Il s'agit de consolider les collaborations déjà en cours (cf. rapport d'évaluation du 20 décembre 2019), notamment le transfert de connaissances et les coopérations externes visant à échanger de bonnes pratiques entre les administrations publiques et les fonctions analogues.
- En particulier : consolidation des collaborations avec les cantons plurilingues et les administrations publiques ayant des régimes linguistiques analogues à l'administration fédérale. Intégration d'activités ponctuelles en collaboration avec le secteur de l'enseignement – académique et de la recherche – pouvant apporter des idées novatrices, enrichir les bonnes pratiques du plurilinguisme et affirmer le « modèle suisse ».

Priorité 4

Objectif stratégique : élaborer les orientations pour le rapport quadriennal 2024–2027

Résultat : les objectifs stratégiques 2028–2031 du Conseil fédéral visant à promouvoir le plurilinguisme sont définis. Les objectifs stratégiques 2024–2027 du Conseil fédéral visant à promouvoir le plurilinguisme sont mis en œuvre et évalués.

Mise en œuvre : voir le tableau suivant

Activité	Partenaire	Programme de la législature
Debriefing du rapport d'évaluation 2019-2023	DFP/CIP	2024
Discussion des recommandations 2024-2027, approfondissement des questions ouvertes	DFP/CIP	2024
Analyse conjointe des mesures prévues, identification des mesures prioritaires qui demandent un appui pour une réalisation uniforme et coordonnée	DFP / CIP	2024-2025
Définition des contenus et de la structure du rapport quadriennal 2024-2027	DFP / CIP	2025
Poursuite de la mise en œuvre selon rapport 2023, y c. indicateurs, annexes et analyses. Éventuelles mises à jour en fonction des interventions parlementaires.	CIP Conseillers externes et internes	Cf. processus de planification de la coordination (priorité 1)

Priorité 5

Objectif stratégique : assurer le suivi de la stratégie globale et dresser un bilan intermédiaire à l'attention du Conseil fédéral

Résultat : Un bilan intermédiaire identifie les défis futurs.

Mise en œuvre :

- Bilan intermédiaire 2024–2025 (décembre 2025 : note au Conseil fédéral) et planification de la mise en œuvre 2026–2027 (DFP / CIP).

Annexes

Annexe 1

Liste des interventions parlementaires 2014-2023

Annexe 2

Données et analyses statistiques : communautés linguistiques et compétences linguistiques du personnel de l'administration fédérale (Source : OFPER). Évaluation de la situation entre 2018 et 2022

Annexe 3

Application numérique : grille pour la récolte des données

Annexe 4

Analyse des résultats du relevé réalisé avec l'application numérique

Annexe 5

Monitoring des candidatures aux postes vacants sous l'angle du canton de provenance et de la première langue/communauté linguistique des candidats

Liste des illustrations

Figure 1 : communautés linguistiques dans l'administration fédérale (Source : OFPER)	12
Figure 2 : communautés linguistiques par groupe de classes de salaire (Source : DFP sur base des données OFPER).....	13
Figure 3 : communautés linguistiques par département/Chancellerie fédérale et groupe de classes de salaire (Source : DFP sur base des données OFPER).....	14
Figure 4 : situation réalisation valeurs cibles : nombre UA au total et par groupe de classes de salaire (Source : DFP sur base des données OFPER)	16
Figure 5 : départs à la retraite par communauté linguistique (Source : DFP sur base des données OFPER).....	19
Figure 6 : connaissances linguistiques des germanophones par langue et groupe de classes de salaire (Source : OFPER) ..	22
Figure 7 : connaissances linguistiques des francophones par langue et groupe de classes de salaire (Source : OFPER).....	23
Figure 8 : connaissances linguistiques des italophones par langue et groupe de classes de salaire (Source : OFPER).....	24
Figure 9 : connaissances linguistiques des romanchophones par langue et groupe de classes de salaire (Source : OFPER).	25
Figure 10 : compétences linguistiques : respect des exigences minimales de l'ordonnance sur les langues (Source : OFPER)	26
Figure 11 : connaissances linguistiques : exigences minimales respectées par département/Chancellerie fédérale et groupe de classes de salaire (Source : DFP sur la base des données OFPER).....	27
Figure 12 : formation linguistique : utilisation de l'offre selon les contrats-cadres de l'OFPER (Source : OFPER).....	29
Figure 13 : formation linguistique, offre du contrat-cadre : coûts par tête des cours pour les langues officielles par département/Chancellerie fédérale (Source : élf sur la base des données dép./Chf)	30
Figure 14 : formation linguistique, offre interne : coût total des cours pour les langues officielles par département/Chancellerie fédérale (Source : élf sur la base des données dép./Chf)	31
Figure 15 : formation linguistique : budget et compte selon le compte d'Etat (Source : OFPER)	31
Figure 16 : candidatures et engagements par canton d'origine (Source : DFP sur la base des données OFPER).....	38
Figure 17 : candidatures (C) et engagements (E) par première langue/communauté linguistique et département/Chancellerie fédérale (Source : DFP sur la base des données OFPER)	39

Liste des abréviations

Générales	
al.	Alinéa
art.	Article
CECR	Cadre européen commun de référence pour les langues
CFAF	Centre de formation de l'administration fédérale
CIP	Coordination interdépartementale plurilinguisme
CIP-N	Commission des institutions politiques du Conseil national
Cl.	Classe/s de salaire
CPO	Centre des publications officielles
CRH	Conférence des ressources humaines
CSG	Conférence des secrétaires généraux
CSP	Centre scientifique de compétence sur le plurilinguisme de Fribourg
DE	Allemand
Dép.	Département(s)
DFP	Déléguée fédérale au plurilinguisme
DLF	Délégation suisse à la langue française
ECL	Évaluation des compétences linguistiques
élf	Observatoire économie langues formation (Université de Genève)
EPT	Équivalents plein temps
FF	Feuille fédérale
FR	Français
HC	Headcount
IGDP	Système d'information pour la gestion des données du personnel
Int.	Interpellation
IT	Italien
LLC	Loi fédérale sur les langues nationales et la compréhension entre les communautés linguistiques
LPers	Loi sur le personnel de la Confédération
L1	Première langue
Mo.	Motion
OFPER	Office fédéral du personnel
OLang	Ordonnance sur les langues nationales et la compréhension entre les communautés linguistiques
OPALE	Organismes francophones de politique et d'aménagement linguistique
OSLing	Ordonnance sur les services linguistiques de l'administration fédérale
Po.	Postulat
pp	Point de pourcentage
RH	Ressources humaines
RM	Romanche
RO	Recueil officiel
RS	Recueil systématique
SG	Secrétariat général
UA	Unité(s) administrative(s)
Départements, ChF e UA	
ChF	Chancellerie fédérale
DFAE	Département fédéral des affaires étrangères
DAE	Direction des affaires européennes
DC	Direction consulaire
DDC	Direction du développement et de la coopération
DDIP	Direction du droit international public
DR	Direction des ressources
Réseau extérieur	Réseau extérieur
SEE / DP	Secrétariat d'Etat / Direction politique
DFI	Département fédéral de l'intérieur
AFS	Archives fédérales suisses
BFEG	Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes
IVI	Institut de virologie et d'immunologie
MétéoSuisse	Office fédéral de météorologie et de climatologie
OFAS	Office fédéral des assurances sociales
OFC	Office fédéral de la culture
OFS	Office fédéral de la statistique
OFSP	Office fédéral de la santé publique
OSAV	Office fédéral de la sécurité alimentaire et des affaires vétérinaires

DFJP	Département fédéral de justice et police
CFMJ	Commission fédérale des maisons de jeu
CSI-DFJP	Centre de services informatiques CSI-DFJP
fedpol	Office fédéral de la police
ISDC	Institut suisse de droit comparé
OFJ	Office fédéral de la justice
SEM	Secrétariat d'État aux migrations
DDPS	Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports
ar	armasuisse
armasuisse A	armasuisse Acquisitions
armasuisse Immo	armasuisse Immobilier
armasuisse S + T	armasuisse Sciences et technologies
AS-Rens	Autorité de surveillance indépendante des activités de renseignement
BAC	Base d'aide au commandement
BLA	Base logistique de l'armée
Cdmt Instr	Commandement de l'instruction
Cdmt Op	Commandement des opérations
EM A	État-major de l'armée
Groupement Def	Groupement de la Défense
OFPP	Office fédéral de la protection de la population
OFSP	Office fédéral du sport
SRC	Service de renseignement de la Confédération
swisstopo	Office fédéral de topographie
DFF	Département fédéral des finances
AFC	Administration fédérale des contributions
AFF	Administration fédérale des finances
CdC	Centrale de compensation
CDF	Contrôle fédéral des finances
OFCL	Office fédéral des constructions et de la logistique
OFDF	Office fédéral de la douane et de la sécurité des frontières
OFIT	Office fédéral de l'informatique et de la télécommunication
OFPER	Office fédéral du personnel
SFI	Secrétariat d'État aux questions financières internationales
Swissmint	Monnaie fédérale Swissmint
UPIC	Unité de pilotage informatique de la Confédération
DEFR	Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche
Agroscope	Groupe des stations de recherches agronomiques
CIVI	Office fédéral du service civil
COMCO	Commission de la concurrence
ISCeco	Information Service Center DEFR
OFAE	Office fédéral pour l'approvisionnement économique du pays
OFAG	Office fédéral de l'agriculture
OFL	Office fédéral du logement
SAS	Service d'accréditation suisse
SECO	Secrétariat d'État à l'économie
SEFRI	Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation
DETEC	Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication
ARE	Office fédéral du développement territorial
OFAC	Office fédéral de l'aviation civile
OFCOM	Office fédéral de la communication
OFEN	Office fédéral de l'énergie
OFEV	Office fédéral de l'environnement
OFROU	Office fédéral des routes
OFT	Office fédéral des transports
ReglInfra	Autorités de régulation des infrastructures
SESE	Service suisse d'enquête de sécurité