

Table des matières

INTRODUCTION	2
L'embauchage des Inuits : l'affaire de tout le gouvernement.....	3
Le Plan directeur d'embauchage des Inuits orientera nos démarches jusqu'en 2023 ...	3
Nous entreprenons les prochaines étapes d'un long cheminement	4
Les valeurs sociétales inuites montrent la voie à suivre	5
RETOUR VERS LE PASSÉ: 1999 À 2016	6
Il existait des plans d'embauchage des Inuits avant le Nunavut.....	6
Le GN se dote de plans d'embauchage des Inuits depuis 1999.....	6
Le GN a connu une croissance rapide entre 1999 et 2016	6
Les professions de la fonction publique sont diverses	7
Le nombre d'employés inuits connaît une augmentation constante	7
La représentation des Inuits est plus élevée dans les postes demandant peu d'études postsecondaires	8
LA SITUATION ACTUELLE, DE 2017 À 2019	9
Le GN demeure l'employeur le plus important du Nunavut	9
Les employés du GN ont besoin de connaissances et de compétences	9
Le GN arrive de plus en plus à embaucher des Inuits.....	10
Le nombre d'employés inuits continue d'augmenter	10
La représentation des Inuits est plus élevée à l'extérieur d'Iqaluit.....	11
Les limites de capacité et le roulement du personnel influencent l'embauchage.....	11
Beaucoup d'employés pourraient bientôt prendre leur retraite	12
Le départ à la retraite des Inuits : un risque pour l'atteinte de nos buts.....	12
Le marché du travail inuit du Nunavut est restreint	13
Le nombre d'Inuits instruits est insuffisant pour répondre à la demande du GN.....	14
Le GN rivalise avec d'autres employeurs pour attirer les Inuits qualifiés	15
Les trois grandes difficultés de l'embauchage des Inuits pour le GN	16
PERSPECTIVES	18
Le GN veut être un employeur de choix pour les Inuits du Nunavut.....	18
La fonction publique du Nunavut se doit d'être viable et représentative	18
Nous bâtissons un effectif solide et compétent	19
Nous sommes un employeur accueillant et respectueux.....	22
LA SUITE DES CHOSES	25
Nos buts et nos cibles sont axés sur l'augmentation du nombre d'employés inuits.....	25
Les buts et les cibles d'embauchage des Inuits sont déterminés par les ministères et les organismes	25
Nous avons des buts et des cibles ambitieux à la grandeur du GN pour 2023.....	26
Nous mettons en œuvre un plan d'action pour 2023 à la grandeur du Nunavut.....	27
Les ministères et les organismes mettent aussi en œuvre des plans d'action.....	30
Le GN suit la progression de l'embauchage des Inuits et prépare des rapports.....	31
POUR PLUS D'INFORMATION	33

INTRODUCTION

L'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut a été signé en 1993. Le chapitre 23 demande aux gouvernements « d'accroître, à un niveau représentatif, le nombre d'Inuit qui occupent un emploi au gouvernement dans la région du Nunavut ». Depuis la création du Nunavut le 1^{er} avril 1999, le gouvernement territorial suit des plans d'embauchage des Inuits et continue de respecter cette importante obligation.

Les activités du gouvernement du Nunavut et l'application de l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut, notamment du chapitre 23, dépendent du financement fédéral. En mai 2015, le gouvernement fédéral a débloqué de nouveaux fonds pour l'embauchage des Inuits et les initiatives de formation pré-emploi pour la période de 2013 à 2023, par un accord de règlement.

Dans le cadre du renouvellement de son engagement à financer l'application de l'Accord, le gouvernement du Canada a effectué une analyse complète de la population active inuite du Nunavut. Le gouvernement territorial s'en est inspiré et a fait sa propre analyse détaillée de son effectif. Ces données ont permis d'élaborer le Plan directeur d'embauchage des Inuits pour 2023, qui permettra d'accélérer le processus menant à une fonction publique représentative.

L'effectif de la fonction publique du Nunavut a plus que doublé ces 20 dernières années, et nous sommes fiers d'avoir fait passer à 50 % la proportion d'Inuits occupant des postes permanents et dotés pour une période déterminée pendant cette période. Nous embauchons également beaucoup plus d'Inuit fonctionnaires occasionnels et de relève ou sur appel, ce qui accorde une meilleure flexibilité aux travailleurs.

Le gouvernement du Nunavut offre de nombreuses possibilités d'emploi dans la fonction publique pour les Inuits. Nous offrons également beaucoup d'occasions de formation, d'apprentissage et de perfectionnement professionnel pour aider les employés inuits et les travailleurs occasionnels à développer leurs aptitudes et à suivre le parcours de carrière de leur choix.

Notre Plan directeur d'embauchage des Inuits pour 2023 s'accompagne d'un rapport technique, lequel comprend des données et de l'information détaillées sur le marché du travail nunavois et l'effectif du gouvernement. Les ministères et les grandes sociétés territoriales ont aussi préparé leurs plans détaillés pour augmenter le nombre d'Inuits à leur emploi.

Alors que l'économie du territoire continue de se diversifier, les Inuits ont de plus en plus de choix en matière d'emploi. Notre cheminement continu vers une fonction publique représentative dépend de notre capacité, en tant qu'employeur de choix pour les Inuits du Nunavut, à attirer et à garder des Inuits qualifiés. Il dépend aussi des choix personnels des Inuits, qui décident d'obtenir un diplôme d'études secondaires et de faire des études postsecondaires.

Les mesures figurant dans notre Plan directeur d'embauchage des Inuits pour 2023 visent à ce que le gouvernement du Nunavut réalise des progrès significatifs en matière d'augmentation du nombre d'employés inuits en étant :

- une fonction publique viable et représentative;
- une équipe solide et qualifiée;
- un employeur accueillant et respectueux.

L'embauchage des Inuits : l'affaire de tout le gouvernement

Le gouvernement du Nunavut (GN) demeure résolu à respecter ses obligations en vertu du chapitre 23 de l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut et de l'Accord de règlement de 2015. Depuis la création du Nunavut en 1999, nous avons appliqué les plans d'embauchage des Inuits à l'échelle du GN pour augmenter le nombre d'Inuits dans la fonction publique et, depuis 2006, nous préparons chaque année un plan d'embauchage des Inuits pour tous les ministères et sociétés territoriales.

L'élaboration et la mise en œuvre des plans d'embauchage des Inuits sont la responsabilité partagée des organismes centraux du GN, des ministères et des sociétés territoriales.

L'administration centrale pour l'embauche des Inuits prépare les plans d'embauchage des Inuits pour tout le GN, coordonne la planification du recrutement des Inuits dans les ministères et offre des programmes d'embauchage des Inuits. Du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2019, ce rôle était assumé par le ministère de l'Exécutif et des Affaires intergouvernementales (EIA). Depuis le 1^{er} avril 2019, cette responsabilité incombe maintenant au nouveau ministère des Ressources humaines.

En 2017, EAI a préparé une version provisoire du Plan directeur d'embauchage des Inuits pour 2023 (le « Plan directeur ») et a commencé sa mise en œuvre. Le Plan directeur a été révisé par le ministère des Ressources humaines en 2019 et sera revu périodiquement jusqu'à ce qu'il soit reconduit ou remplacé en 2023.

Les buts et les objectifs du GN en matière d'emploi ne peuvent être atteints qu'avec la participation des ministères et des sociétés territoriales, soutenus par les organismes centraux. Tous les ministères et sociétés territoriales préparent un plan d'embauchage des Inuits (PEI) chaque année lors du processus de planification opérationnelle et d'élaboration du budget.

En 2017, les ministères et les grandes sociétés territoriales ont aussi dû élaborer leur plan d'embauchage des Inuits détaillé pour 2023. En plus de préparer et de mettre en place leur propre PEI, les ministères et les sociétés territoriales sont tenues d'appliquer les programmes d'embauchage des Inuits offerts par les organismes centraux et de faire rapport sur les progrès réalisés. Ils sont également responsables de prendre les décisions d'embauche et d'offrir des programmes, de la formation ou des stages de préparation à l'emploi propres au ministère.

Un comité interministériel aide à coordonner l'application du chapitre 23 de l'Accord de règlement grâce aux plans d'embauchage des Inuits. Le comité directeur d'embauchage des Inuits du GN est composé des principaux représentants de tous les ministères et sociétés territoriales. Il a donné ses commentaires sur le Plan directeur et sa mise en œuvre continue.

Le Plan directeur d'embauchage des Inuits orientera nos démarches jusqu'en 2023

Le Plan directeur d'embauchage des Inuits pour 2023 est un plan stratégique sur la main-d'œuvre basé sur des données probantes obtenues par l'analyse complète du marché du travail nunavois et de la main-d'œuvre du GN. La planification stratégique des effectifs est un processus de gestion utilisé par les employeurs des secteurs public et privé du Canada et de partout dans le monde. Elle permet aux employeurs de savoir quels seront les besoins en main-d'œuvre et de mieux planifier ses activités en conséquence.

C'est la première fois que le GN dispose des données sur le marché du travail nécessaires à la planification stratégique de son effectif. Conformément à l'Accord de règlement de 2015, le gouvernement du Canada est dans l'obligation d'analyser la population active inuite du Nunavut

pour les besoins de la planification du recrutement des Inuits. Ces rapports d'analyse de la population active inuite du Nunavut permettent au GN de connaître la disponibilité, le niveau de préparation et l'intérêt des Inuits pour les emplois dans la fonction publique. Ils ont par ailleurs été utilisés dans la rédaction du Plan directeur d'embauchage des Inuits pour 2023 et du rapport technique connexe.

Le GN a suivi l'exemple des analyses du gouvernement fédéral et fait sa propre analyse complète de son effectif. Cette dernière porte sur les postes au sein de la fonction publique et sur les types de compétences, de formation et d'études généralement associés à ces postes. Elle fait état des tendances historiques ainsi que des problèmes et du potentiel actuels en lien avec l'embauche des Inuits.

Nos mesures pour augmenter le nombre d'employés inuits au GN sont fondées sur les conclusions tirées du processus de planification stratégique des effectifs. Ce processus a donné lieu à beaucoup plus de données et de renseignements que ce que l'on peut inclure au Plan directeur. Ce dernier s'accompagne d'un rapport technique, structuré comme le Plan directeur d'embauchage des Inuits pour 2023, mais dont l'analyse de la main-d'œuvre du GN et du marché du travail nunavois est plus complète. Il comprend des tableaux, des graphiques et des statistiques illustrant les faits pris en considération lors de la formulation des observations et de l'élaboration de notre plan d'action.

On trouvera une synthèse de nos conclusions dans le Plan directeur d'embauchage des Inuits pour 2023. Celui-ci est disponible dans toutes les langues officielles du Nunavut. Le rapport technique n'est disponible qu'en anglais pour l'instant.

Les employés et le public peuvent accéder aux deux documents sur le site web du ministère des Ressources humaines, où l'on trouvera également des rapports trimestriels présentant les statistiques sur l'embauchage des Inuits.

Nous entreprenons les prochaines étapes d'un long cheminement

Le Plan directeur définit les résultats mesurables à atteindre d'ici 2023 grâce aux initiatives gouvernementales et aux plans d'embauchage des Inuits (PEI) des ministères. Il porte sur les groupes professionnels et catégories d'emploi de la fonction publique, mais pas sur des postes ou des personnes en particulier. En effet, le GN a l'obligation légale de protéger la vie privée de ses employés; la planification ayant trait à un poste ou un employé en particulier constitue donc une activité de gestion confidentielle.

Alors que le GN prépare ses plans pour la fonction publique, les employés et les employés potentiels préparent leurs projets d'avenir. Les Nunavummiuts font des choix concernant leur éducation, leur formation, leur travail, leur parcours de carrière et leur vie personnelle. Les postes disponibles au GN ou les conditions de travail dans la fonction publique pourraient ne pas attirer les employés potentiels. Les objectifs de carrière ou de vie des employés actuels peuvent quant à eux changer au fil du temps.

Pour augmenter la représentation inuite, les ministères et les sociétés territoriales doivent faire en sorte d'attirer de nouveaux employés inuits, perfectionner et retenir les employés déjà en poste et remplacer ceux qui quittent le GN. Tout cela doit se faire en même temps, et les programmes et les services doivent également être offerts de manière efficace aux Nunavummiuts.

Nous nous attendons à ce que la route vers une fonction publique représentative soit longue. Bien que certains postes au GN ne requièrent qu'un diplôme d'études secondaires, beaucoup demandent des études plus avancées. Il pourrait falloir des dizaines d'années avant

qu'un nombre suffisant d'Inuits du Nunavut ne fassent des études dans des domaines pour lesquels le GN a beaucoup de postes à combler, comme en enseignement ou en soins infirmiers.

Nous avons fixé des buts et des objectifs ambitieux en vue d'augmenter le nombre d'employés inuits au GN d'ici 2023. Il y a toutefois de nombreux facteurs imprévisibles, et nous savons que nos buts pourraient ne pas être atteints. Nous poursuivrons tout de même notre progression vers une fonction publique représentative.

Comme pendant un long voyage sur terre ou en mer, nous devons prendre le temps de réfléchir : d'où venons-nous? Où allons-nous? Le Plan directeur d'embauchage des Inuits pour 2023, c'est cet instant de réflexion dans notre longue route vers une fonction publique représentative. Il nous permet de :

- voir le chemin parcouru depuis 1999;
- prendre conscience de notre situation actuelle;
- regarder droit devant, vers notre destination;
- déterminer les prochaines étapes pour s'y rendre.

Les valeurs sociétales inuites montrent la voie à suivre

Huit valeurs sociétales inuites particulièrement importantes pour le gouvernement du Nunavut nous animent :

- **Inuuqatigiitsiarniq** : Respecter les autres, entretenir des rapports avec les autres et se soucier de leur bien-être.
- **Tunnganarniq** : promouvoir un bon état d'esprit en étant ouvert, accueillant et intégrateur.
- **Pijitsirniq** : servir et subvenir aux besoins de la famille ou la collectivité.
- **Aajiiqatigiinni** : Discuter et développer des consensus pour la prise de décisions.
- **Pilimmaksarniq/Pijariuqsarniq** : Acquérir des compétences par l'observation, l'encadrement, la pratique et l'effort.
- **Piliriqatigiinni/Ikajuqtigiinni** : Travailler ensemble dans un but commun.
- **Qanuqtuurniq** : Faire preuve d'innovation et d'ingéniosité.
- **Avatittinnik Kamatsiarniq** : Respect et soin de la terre, de la faune et de l'environnement.

Nous sommes aussi guidés par Turaaqtavut, le mandat de la cinquième Assemblée législative :

- *Sivummuaqpalliajjuvivut* – nous veillerons à ce que les enfants, les adolescents et les adultes reçoivent l'éducation et la formation qui leur permettront de contribuer de manière positive à la société et d'obtenir des emplois valorisants;
- *Inuunivut* – nous renforcerons le Nunavut en tant que territoire distinct au Canada et dans le monde;
- *Katujjiqatigiinnivut* – par des partenariats, nous travaillerons à atteindre les objectifs et à concrétiser les aspirations des Nunavummiut.

RETOUR VERS LE PASSÉ: 1999 À 2016

Dans notre retour en arrière, nous nous concentrons particulièrement sur la période allant d'avril 1999 à mars 2016, parce qu'elle commence avec la création du Nunavut et se termine avec l'exercice financier durant lequel l'Accord de règlement de 2015 a été signé.

Il existait des plans d'embauchage des Inuits avant le Nunavut

L'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut a été signé en 1993. Plusieurs groupes ont participé à la création du Nunavut le 1^{er} avril 1999, notamment le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest, le gouvernement du Canada et la Fédération Tunngavik du Nunavut (aujourd'hui la Nunavut Tunngavik Incorporated, ou NTI). Ceux-ci ont travaillé ensemble sous le nom de Commission d'établissement du Nunavut, et ont entre autres prévu de mettre en place un gouvernement territorial ayant une représentation inuite de 50 % dans toutes les catégories d'emploi.

La Commission d'établissement du Nunavut a analysé le marché du travail et préparé des plans pour l'embauche et la formation des Inuits. Ces plans font état entre autres de la difficulté de trouver assez d'Inuits qualifiés pour occuper des postes demandant des études postsecondaires. Malgré tous les efforts déployés, le nouveau gouvernement du Nunavut ne comptait que 44 % d'Inuits à son emploi lors de sa création le 1^{er} avril 1999. Ce chiffre comprend notamment 789 employés inuits mutés du gouvernement des Territoires du Nord-Ouest et 44 employés inuits du Bureau du commissaire intérimaire du Nunavut.

Le GN se dote de plans d'embauchage des Inuits depuis 1999

Le gouvernement du Nunavut a défini des orientations stratégiques dans un plan d'embauchage des Inuits ambitieux élaboré en 1999-2000. Ce plan présentait les thèmes à exploiter et les initiatives à mettre en œuvre au fil du temps. Beaucoup de ces initiatives sont d'ailleurs toujours d'actualité et encore en place.

Les plans de mise en œuvre à l'échelle du gouvernement de 2003 à 2008 et de 2009 à 2013 étaient axés sur le peaufinage de la stratégie d'origine ainsi que sur la priorisation des initiatives d'embauchage des Inuits et leur mise en œuvre. Ces plans supposaient que le financement en la matière du gouvernement fédéral se poursuivrait après 2003. Toutefois, lors de la deuxième période de mise en œuvre, de 2003 à 2013, le GN a reçu peu de financement et aucune analyse du marché du travail inuit au Nunavut.

Malgré le rapport présenté par un médiateur en 2006 sur les ressources nécessaires à l'application du chapitre 23, les parties n'ont pas réussi à s'entendre avant mai 2015, avec la signature de l'Accord de règlement pour la période de mise en œuvre allant de 2013 à 2023.

En tant qu'employeur, le GN a toujours investi dans le perfectionnement de ses employés. Toutefois, sans fonds de mise en œuvre, les plans d'embauchage des Inuits pour 2003 à 2015 étaient un peu plus modestes que ceux envisagés dans les débuts du Nunavut.

Le GN a connu une croissance rapide entre 1999 et 2016

Pendant la première année d'activité du GN, il y avait en tout environ 1 380 postes dans la fonction publique et les ministères, au Collège de l'Arctique du Nunavut et à la Société d'habitation du Nunavut. Le GN a grandi rapidement; il offrait plus de 2 700 postes en mars 2001, et plus de 4 650 en mars 2016 (en comptant la Société d'énergie Qulliq).

Avant la création du Nunavut, les infirmières étaient à l'emploi des bureaux de santé, et les enseignants et autres travailleurs scolaires étaient à l'emploi de conseils scolaires. Ces postes ne

faisaient pas partie des plans de la Commission d'établissement du Nunavut concernant l'embauchage et le perfectionnement des employés inuits au sein du nouveau gouvernement territorial.

Les bureaux de santé et les conseils scolaires ont été fermés en 2000, et leurs employés sont devenus employés du GN. Ce changement a fait en sorte que l'effectif du GN a presque doublé dans ses deux premières années d'activité.

La population du Nunavut est jeune et grandit rapidement; le GN a donc ajouté des postes chaque année pour maintenir et améliorer les services offerts aux Nunavummiuts. Entre 2001 et 2016, une grande partie de cette croissance s'est effectuée dans les catégories d'emploi « soutien professionnel » et « soutien administratif ». L'augmentation du nombre de postes en soins infirmiers, en enseignement et en milieu scolaire a grandement contribué à la croissance dans ces catégories.

Les professions de la fonction publique sont diverses

Le gouvernement du Canada a mis au point la Classification nationale des professions (CNP) pour décrire les professions et les types d'emplois existants sur le marché du travail canadien. Les groupes de professions se divisent en fonction du type de travail et des études ou de la formation (« niveau de compétence ») normalement nécessaires pour faire ce travail.

Le GN assigne un code CNP à chaque poste dans le cadre du processus d'évaluation des postes. Notre analyse de la main-d'œuvre se base sur ces codes pour faire la lumière sur les tendances historiques en matière d'emplois dans la fonction publique du Nunavut.

Selon l'analyse de notre main-d'œuvre de 1999 à 2016 :

- On trouve un large éventail de professions au GN, avec des postes de chaque groupe professionnel, excepté celui de l'extraction des ressources naturelles et de l'agriculture;
- les postes du GN sont similaires à ceux qu'on trouve ailleurs dans le secteur public canadien;
- environ 79 % des postes du GN font partie de groupes professionnels demandant normalement des études postsecondaires, de la formation ou une vaste expérience dans la profession;
- les 21 % restants nécessitent quant à eux un diplôme d'études secondaires ou peu de formation reconnue;
- la proportion de postes de chaque groupe professionnel et de chaque niveau de compétences est demeurée relativement stable depuis 2007, même si le nombre total de postes a augmenté.

Le nombre d'employés inuits connaît une augmentation constante

On compte six grandes catégories d'emplois au GN : cadres, cadres supérieurs, cadres intermédiaires, professionnels, paraprofessionnels et soutien administratif. Les statistiques sur l'embauchage des Inuits sont résumées en fonction de ces catégories dans les rapports trimestriels *Vers une fonction publique représentative*, qu'on trouve sur le site web du ministère des Ressources humaines. Ces rapports montrent ce qui suit :

- Le nombre d'Inuits employés au sein du GN a augmenté de façon régulière; il est passé de 943 en mars 2001 à 1 723 en mars 2016.
- De 1999 à 2016, la représentation des Inuits était la plus élevée dans les postes appartenant à la catégorie du soutien administratif, et la moins élevée dans les postes de cadres supérieurs.

La représentation des Inuits (% d'Inuits) est le pourcentage d'Inuits dans les postes pourvus. Elle est passée de 43 % en 2001 à un record de 52 % en 2009. Elle a ensuite baissé à 50 % en 2012, et demeure à ce niveau depuis, malgré l'augmentation constante du nombre d'employés inuits. Cela signifie que le GN a réussi à maintenir la représentation des Inuits au sein de sa main d'œuvre, même avec l'augmentation du nombre de postes offerts et occupés.

La représentation des Inuits est plus élevée dans les postes demandant peu d'études postsecondaires

L'analyse de notre effectif se base sur les codes de la Classification nationale des professions (CNP) pour obtenir une vue d'ensemble de la situation d'embauchage des Inuits plus détaillée que ce que l'on peut voir en observant les six catégories d'emplois générales du GN.

Selon l'analyse de notre main-d'œuvre de 1999 à 2016 :

- La plus grande augmentation du nombre d'employés inuits a eu lieu dans quatre groupes professionnels : gestion; finance et administration; enseignement, services sociaux, communautaires et gouvernementaux; services.
- La croissance la moins marquée s'est opérée dans le secteur de la santé.
- La représentation des Inuits était au plus bas dans les professions demandant généralement un diplôme universitaire ou une grande expérience dans le domaine. Beaucoup d'entre elles sont des professions réglementées¹ ayant leurs propres exigences de formation au titre de la loi (génie, soins infirmiers, enseignement, etc.).
- La représentation des Inuits était la plus élevée dans les professions qui demandent normalement une formation en cours d'emploi ou une explication des tâches à effectuer. Beaucoup de ces emplois peuvent être occupés avec un diplôme d'études secondaires ou sans formation scolaire.

¹ Les exigences pour les professions réglementées sont déterminées par une autorité externe, ce qui permet de garantir que les normes de pratique et les niveaux de compétence pour la profession ou le métier en question sont respectés.

LA SITUATION ACTUELLE, DE 2017 À 2019

Si l'on regarde où nous en sommes dans notre chemin, il faut mettre l'accent sur la période qui débute avec l'exercice 2016-2017, car c'est pendant cette période qu'a commencé l'élaboration du Plan directeur d'embauchage des Inuits pour 2023.

Le GN demeure l'employeur le plus important du Nunavut

Le secteur gouvernemental comprend les gouvernements fédéral et territorial, ainsi que les administrations municipales du Nunavut. Ce secteur emploie plus d'Inuits du Nunavut que tous les autres secteurs réunis. Selon l'Enquête auprès des peuples autochtones de 2017, parmi les Inuits du Nunavut ayant un emploi dans le territoire, près de 55 % travaillent pour un gouvernement ou une administration municipale.

Le gouvernement du Nunavut est l'employeur le plus important du Nunavut depuis sa création. Le nombre de postes au sein du GN est passé de 4 650 en mars 2016 à environ 5 138 en septembre 2019. Ce nombre a augmenté dans toutes les catégories d'emploi, la plupart des groupes professionnels et tous les niveaux de compétences.

En tant qu'employeur, le GN se distingue par :

- sa croissance continue;
- son engagement continu à accroître l'embauche d'Inuits;
- ses activités de formation, d'apprentissage et de perfectionnement ciblées pour améliorer les aptitudes des Inuits et accroître leur embauche;
- un cadre de gestion des ressources humaines amélioré;
- sa volonté constante de devenir une organisation fondée sur des valeurs.

Les employés du GN ont besoin de connaissances et de compétences

Pour servir les Nunavummiuts efficacement, les employés du GN ont besoin de connaissances et de compétences. Notre analyse montre que dans les ministères et organismes du GN, environ :

- 55 % des postes sont des professions demandant normalement un diplôme universitaire;
- 24 % des postes sont des professions demandant normalement un diplôme d'études collégiales ou une formation professionnelle;
- 17 % des postes sont des professions demandant normalement un diplôme d'études secondaires;
- 4 % des postes sont des professions demandant normalement peu ou pas de formation scolaire.

Près de la moitié des postes au GN demandant un diplôme universitaire sont dans des professions règlementées (comptabilité, génie, droit, soins infirmiers, enseignement). Ces professions ont des critères d'agrément spécifiques qui nécessitent généralement l'obtention d'un diplôme universitaire dans un domaine d'études particulier.

Depuis 2013, la représentation des Inuits est d'environ 32 % dans les postes demandant des études universitaires. Pour les autres niveaux de compétences, la représentation est bien au-delà de la moyenne totale de 50 %.

Le GN révisé les descriptions de poste et les offres d'emploi pour que la scolarité, l'expérience et les compétences demandées soient bel et bien essentielles et qu'elles ne soient pas exagérées ou un obstacle à l'embauche des Inuits. Pour certains postes, nous avons pu réduire le niveau d'études demandé en offrant de la formation interne aux employés ayant fréquenté l'école secondaire. Beaucoup de postes dans le secteur communautaire sont des postes de confiance, et une vérification des antécédents judiciaires et une vérification de l'aptitude à travailler auprès de personnes vulnérables jugées satisfaisantes doivent être effectuées avant l'embauche.

Le GN arrive de plus en plus à embaucher des Inuits

De 2008 à 2014, le taux de recrutement des Inuits pour les postes affichés tendait à être plus bas que pour les non-Inuits. Ces dernières années, nous sommes parvenus à embaucher plus d'Inuits, particulièrement à l'extérieur d'Iqaluit.

Les offres d'emploi pour les postes au GN dans les localités décentralisées attirent souvent plus les candidats inuits que celles pour les postes à Iqaluit ou dans les petits hameaux. La moyenne territoriale était de cinq candidats inuits par offre d'emploi en 2016-2017. Chaque offre d'emploi dans une localité décentralisée a reçu en moyenne sept candidatures d'Inuits contre trois à Iqaluit et cinq dans les petits hameaux.

Au cours des dernières années, le GN a embauché une plus grande proportion d'Inuits à l'extérieur d'Iqaluit qu'à Iqaluit et au Nunavut dans son ensemble.

- En 2015-2016, 20 % de toutes les candidatures provenaient d'Inuits, qui ont été embauchés dans 54 % des postes affichés pourvus au Nunavut, et dans 75 % des postes pourvus dans les localités autres qu'Iqaluit.
- En 2016-2017, 24 % de toutes les candidatures provenaient d'Inuits, qui ont été embauchés dans 47 % des postes affichés pourvus au Nunavut, et dans 75 % des postes pourvus dans les localités autres qu'Iqaluit.
- En 2017-2018, 18 % de toutes les candidatures provenaient d'Inuits, qui ont été embauchés dans 53 % des postes affichés pourvus au Nunavut, et dans 70 % des postes pourvus dans les localités autres qu'Iqaluit.

Le nombre d'employés inuits continue d'augmenter

Le nombre d'employés inuits au GN est passé de 1 723 en mars 2016 à environ 1 835 en septembre 2019. La plus grande représentation des Inuits demeure dans la catégorie « soutien administratif », et la plus basse dans les postes de cadres supérieurs.

Lors de notre analyse, nous avons constaté quelques tendances encourageantes dans l'embauchage des Inuits depuis 2016 :

- La représentation des Inuits est restée à 50 % de 2016 à 2019, malgré une augmentation constante du nombre d'employés inuits.
Toutefois, l'embauche d'Inuits se fait environ au même rythme que celle des non-Inuits. Il s'agit là d'une amélioration par rapport aux années précédentes.
- Dans cinq groupes professionnels, les Inuits ont été embauchés au même rythme ou à un rythme plus élevé que les non-Inuits : finance et administration; sciences naturelles et

appliquées; enseignement, services sociaux, communautaires et gouvernementaux; art, culture, sport et loisirs; fabrication et services d'utilité publique.

- Le nombre d'employés inuits a augmenté pour tous les niveaux de compétence pour cette période. L'embauchage des Inuits a connu la plus grande croissance dans les professions nécessitant normalement un diplôme d'études collégiales ou une formation professionnelle.

La représentation des Inuits est à son plus bas pour les professions nécessitant normalement un diplôme d'études universitaires et une grande expérience dans le domaine, notamment les professions réglementées. Au mois de mars 2018, environ 25 % des postes au GN étaient des professions réglementées. La représentation des Inuits n'était que de 26 % pour ces postes à cette date.

La représentation des Inuits est plus élevée pour les professions nécessitant normalement une formation en cours d'emploi et une explication des tâches à effectuer. Beaucoup de ces emplois peuvent être occupés avec un diplôme d'études secondaires ou sans formation scolaire.

La représentation des Inuits est plus élevée à l'extérieur d'Iqaluit

Environ 60 % des postes du GN sont à l'extérieur d'Iqaluit. En septembre 2019, la représentation des Inuits était de 70 % ou plus dans presque la moitié des localités. À Iqaluit, elle était de 34 %.

L'analyse de la population active inuite du Nunavut présente la mobilité géographique comme un facteur empêchant les Inuits de faire partie de la population active, et le gouvernement d'embaucher partout dans le territoire. Entre 2011 et 2016, 93 % des Inuits du Nunavut sont restés dans leur localité. Parmi les employés inuits du GN originaires du Nunavut, 81 % travaillaient dans leur localité d'origine, et 81 % d'entre eux n'ont jamais déménagé pour obtenir un poste au gouvernement.

Les limites de capacité et le roulement du personnel influencent l'embauchage des Inuits

Le GN définit la capacité de dotation comme le pourcentage de postes approuvés qui sont occupés par des employés permanents ou nommés pour une durée déterminée. La capacité est la mesure des ressources humaines disponibles occupant un poste dans le but de réaliser le mandat du gouvernement et de respecter les priorités opérationnelles de chaque ministère et organisme gouvernemental.

La capacité du GN est passée de 77 % en mars 2013 à 71 % en septembre 2019. Pour maintenir et augmenter la capacité, les ministères et organismes gouvernementaux doivent non seulement pourvoir les nouveaux postes, mais aussi les postes laissés vacants en raison du roulement.

Le taux de roulement se définit comme le nombre annuel d'employés occupant des postes permanents ou temporaires qui quittent le GN pour diverses raisons (retraite, démission, fin de contrat, mise à pied et, dans de rares cas, congédiement). Le taux de roulement varie énormément d'année en année; il était de 12 % en 2017-2018 et de 21 % en 2018-2019.

Pourvoir les postes vacants est une priorité dans la fonction publique, question de renforcer la capacité opérationnelle et d'accroître l'embauchage des Inuits. Il est possible d'atteindre les objectifs d'embauchage des Inuits non seulement en embauchant davantage d'Inuits, mais aussi en ajoutant à notre capacité d'appuyer les initiatives d'embauchage des Inuits comme les stages, le mentorat et la libération du personnel pour des formations ou les études.

Beaucoup d'employés pourraient bientôt prendre leur retraite

Les départs à la retraite font aussi partie du roulement. Parmi les employés qui ont quitté le GN en 2018-2019, 13 % sont partis à la retraite. Les départs éventuels à la retraite sont la seule forme de roulement pouvant être estimée.

Notre analyse montre que la main-d'œuvre du GN vieillit. En 2013, environ 32 % de tous les employés étaient âgés de 50 ans ou plus; en 2017, c'était le cas de 36 %. Les postes qui demandent normalement une formation en cours d'emploi plutôt que des études ont la plus haute moyenne d'âge. On trouve la moyenne d'âge la plus basse dans les postes qui demandent normalement des études secondaires, mais pas d'études postsecondaires.

Du vieillissement de la main d'œuvre résulte une augmentation du roulement en raison des départs à la retraite. Au GN, les employés permanents sont admissibles à la retraite suivant certains facteurs, notamment l'âge et le nombre d'années de service. On parle de « potentiel de retraite », car les employés peuvent décider de ne pas prendre leur retraite dès qu'ils y ont droit.

Notre analyse de la main-d'œuvre comprenait une estimation du potentiel de retraite chez les employés permanents du GN de 2017 à 2023. En mars 2017, il était d'environ 16 %, et concernait :

- 21 % des employés occupant un poste demandant un diplôme universitaire;
- 11 % des employés occupant un poste demandant un diplôme d'études collégiales ou une formation professionnelle;
- 9 % des employés occupant un poste demandant un diplôme d'études secondaires;
- 18 % des employés occupant un poste demandant peu ou pas de scolarité.

Le départ à la retraite des Inuits : un risque pour l'atteinte de nos buts

Pour atteindre leurs buts et leurs objectifs en matière d'embauche des Inuits, les ministères et les organismes doivent à la fois embaucher de nouveaux Inuits et remplacer ceux qui quittent le GN, notamment pour prendre leur retraite.

En mars 2017, 15 % de tous les employés inuits au GN avaient le potentiel de prendre leur retraite d'ici 2023.

- Le potentiel de retraite des employés inuits était le plus élevé pour les postes demandant un diplôme d'études universitaires ou une grande expérience. Plus de 150 employés inuits (26 % de la main-d'œuvre inuite actuelle dans ces postes) étaient admissibles à la retraite avant 2023.
- Pour les postes demandant un diplôme d'études collégiales ou une formation professionnelle, environ 40 employés inuits pourraient prendre leur retraite d'ici 2023.
- Pour les postes demandant un diplôme d'études secondaires, environ 50 employés inuits pourraient prendre leur retraite d'ici 2023.
- Pour les postes demandant peu ou pas de scolarité, environ 30 employés inuits pourraient prendre leur retraite d'ici 2023.

Le potentiel de retraite d'ici 2023 est généralement plus élevé à l'extérieur d'Iqaluit. Dans la plupart des localités, le potentiel de retraite chez les Inuits et les non-Inuits était plus élevé pour les professions demandant normalement des études postsecondaires (universitaires ou collégiales).

Les ministères et les organismes doivent faire en sorte d'atténuer les risques associés au potentiel de retraite. Même si les départs à la retraite d'employés non inuits créent des possibilités d'emploi pour des Inuits, il se pourrait que le bassin local d'Inuits disponibles et disposés à occuper les postes en question, qui demandent généralement des études postsecondaires, soit très restreint.

Le marché du travail inuit du Nunavut est restreint

Un marché, c'est un endroit où acheteurs et vendeurs se rencontrent pour procéder à un échange. Dans le cas du marché du travail, l'échange a lieu entre les employeurs et les travailleurs.

Le marché du travail du Nunavut actuel ne peut pas encore assurer une fonction publique entièrement représentative. Comme le montre l'analyse de la population active inuite du Nunavut de 2018, le bassin de travailleurs inuits (l'offre) est très loin de répondre à la demande du gouvernement pour les raisons suivantes :

La population du Nunavut est jeune et croît rapidement. À 25 ans, les jeunes adultes sont susceptibles d'avoir obtenu un diplôme ou suivi une formation professionnelle et entament les meilleures années de leur vie active. La population adulte en âge de travailler (de 25 ans ou plus) est plus susceptible d'être disponible et disposée à occuper un emploi au sein du gouvernement que les personnes de moins de 25 ans.

En 2016, environ 15 % de la population du Canada était âgée de moins de 15 ans, et 27 % était âgée de moins de 25 ans. La population du Nunavut est beaucoup plus jeune qu'ailleurs.

En 2016, c'est 36 % de la population inuite du Nunavut qui avait moins de 15 ans, et 55 % qui avait moins de 25 ans. Cela signifie que la population active d'âge adulte au Nunavut (de 25 ans et plus) se composait d'environ 14 000 Inuits, en comptant les aînés. D'après l'analyse de la population active inuite du Nunavut de 2018, on constate dans les localités décentralisées :

- une proportion de jeunes Inuits de moins de 15 ans de 31 % au plus bas, et de 41 % au plus haut;
- une proportion de jeunes Inuits de moins de 25 ans de 50 % au plus bas, et de 60 % au plus haut;
- une proportion d'adultes inuits en âge de travailler (25 ans et plus) de 40 % au plus bas, et de 50 % au plus haut.

La participation des Inuits au marché du travail nunavois demeure faible. Une importante proportion d'adultes inuits en âge de travailler ne font pas partie de la population active² et ne sont donc pas disposés à occuper un emploi au gouvernement. Comme on le mentionne dans l'analyse de la population active inuite du Nunavut de 2018, 28 % des Inuits de 25 à 64 ans ne faisaient pas partie de la population active en 2016. Parmi les Inuits (de 25 ans et plus) dans les localités décentralisées, 20 % à 40 % ne faisaient pas partie de la population active en 2016. Cela signifie que beaucoup d'Inuits vivant les meilleures années de leur vie active sont sans emploi ou travaillent à leur compte, et ne cherchent donc pas activement un emploi.

² Statistique Canada définit les membres de la population active comme étant les personnes de 15 ans et plus ayant un emploi, travaillant à leur compte ou se cherchant activement un emploi.

Selon l'Enquête auprès des peuples autochtones de 2017, les Inuits déclarent ne pas faire partie de la population active pour diverses raisons : ils sont à la retraite, ils s'occupent des enfants ou d'autres membres de leur famille, ils vont à l'école, ils craignent de perdre leur logement social, ils ont une maladie chronique ou un handicap, ou ils croient qu'il n'y a pas d'emploi adéquat disponible.

Le bassin de main-d'œuvre inuite est petit. Parmi les adultes inuits en âge de travailler, 69 % faisaient partie de la population active en 2016. Lors du Recensement de 2016, le bassin d'Inuits (de 25 ans ou plus) disponibles pour occuper un emploi au GN comptait environ 9 275 personnes, soit seulement 31 % de la population totale du Nunavut. Cela comprend plus de 1 700 Inuits qui étaient déjà à l'emploi du GN et 5 200 Inuits qui occupaient un emploi ailleurs qu'au GN, ou qui étaient des stagiaires participant au Programme Sivuliqtiksatsat ou des employés occasionnels ou sur appel lors du recensement.

Le nombre d'Inuits instruits est insuffisant pour répondre à la demande du GN

Les Inuits disponibles pour occuper un emploi peuvent ne pas être disposés à occuper un poste au gouvernement. L'analyse de la population active inuite du Nunavut de 2018 confirme que même si les Inuits du Nunavut continuent de manifester leur intérêt à travailler dans la fonction publique, relativement peu ont le niveau de scolarité nécessaire pour les nombreux postes spécialisés de la fonction publique canadienne.

Le diplôme d'études secondaires donne des bases pour l'obtention d'un emploi et les études postsecondaires. Le diplôme d'études secondaires ou l'équivalent fournit les bases en alphabétisation et en numératie et l'esprit critique nécessaires pour une brillante carrière au gouvernement et des études ou une formation postsecondaires.

En 2016, 55 % des Inuits adultes en âge de travailler (25 ans et plus) du Nunavut n'avaient pas de diplôme d'études secondaires ou postsecondaires. Dans les localités décentralisées, la proportion d'adultes inuits en âge de travailler n'ayant ni certificat ni diplôme variait entre 44 % au plus bas et 68 % au plus haut.

Dans toutes les localités, les Inuits ayant obtenu un diplôme d'études secondaires ou ayant effectué des études postsecondaires étaient plus susceptibles d'avoir un emploi que ceux n'ayant pas fini l'école secondaire. Les Inuits ayant fait des études ou suivi une formation de base et ayant de l'expérience de travail peuvent souvent choisir parmi plusieurs employeurs et emplois.

Les programmes et initiatives de préparation à l'emploi permettent aux Inuits de se préparer à occuper un emploi, ce qui comprend quelques postes au sein du GN. Le ministère des Services à la famille offre des programmes et services pour aiguiller les Nunavummiuts vers des emplois, notamment des mesures de soutien préembauche et en cours d'emploi pour l'éducation, la formation, l'expérience de travail et la préparation à l'emploi. Même si le GN ne tire pas directement profit des programmes préembauche et de perfectionnement professionnel qu'il offre aux Nunavummiuts qui ne font pas partie de la fonction publique, ces programmes ont le potentiel d'apporter des avantages indirects puisqu'ils agrandissent le bassin d'Inuits compétents dans la population active du territoire.

Certains ministères et sociétés territoriales parrainent les programmes de formation préalables à l'emploi qui permettent le développement des compétences nécessaires dans les postes propres à leur mandat.

Le niveau de scolarité des Inuits du Nunavut est en hausse, mais n'augmente pas assez rapidement pour répondre aux besoins du GN. Le niveau de scolarité des Inuits du Nunavut est en hausse. Toutefois, le bassin d'Inuits ayant reçu une formation postsecondaire est actuellement insuffisant pour répondre aux besoins du GN et de beaucoup d'autres employeurs du territoire.

D'après l'analyse de la population active inuite du Nunavut de 2018 :

- le nombre d'Inuits (de 20 ans ou plus) détenant un diplôme d'études secondaires est passé d'environ 800 en 2001 à près de 1 900 en 2011, et à plus de 2 600 en 2016;
- le nombre d'Inuits (de 20 ans ou plus) détenant un certificat ou un diplôme professionnel, collégial ou pour un stage d'apprenti est passé d'environ 2 600 en 2001 à plus de 3 100 en 2011, et à près de 4 100 en 2016;
- le nombre d'Inuits (de 20 ans ou plus) détenant un certificat ou un diplôme universitaire est passé d'environ 190 en 2001 à plus de 300 en 2011, et à plus de 450 en 2016.

Dans les localités décentralisées :

- la proportion d'Inuits (de 25 ans ou plus) ayant au plus un diplôme d'études secondaires ou l'équivalent varie entre 9 % au plus bas et 18 % au plus haut;
- la proportion d'Inuits (de 25 ans ou plus) détenant un certificat professionnel ou de stage d'apprenti varie entre 6 % au plus bas et 17 % au plus haut;
- la proportion d'Inuits (de 25 ans ou plus) détenant un certificat d'études collégiales ou universitaires varie entre 11 % au plus bas et 26 % au plus haut;
- la proportion d'Inuits (de 25 ans ou plus) détenant un diplôme d'études universitaires (baccalauréat ou cycle supérieur) varie entre 1 % au plus bas et 3 % au plus haut.

Le GN a une demande élevée pour certaines compétences. L'analyse de la population active inuite du Nunavut de 2018 indique que des 4 550 Inuits ayant fait des études postsecondaires en date du recensement de 2016, 90 % détiennent un certificat, un diplôme ou un grade collégial. Seulement 10 % (450 Inuits) ont obtenu un diplôme universitaire.

Parmi les domaines d'étude ou les formations postsecondaires, beaucoup de ceux populaires chez les Inuits ne mènent pas directement à une profession au GN. Dans toutes les localités, le GN a grandement besoin de personnes qualifiées ayant un diplôme d'études postsecondaires en éducation, en services sociaux ou en santé, mais il y a peu de diplômés inuits pour ces domaines d'études.

L'analyse de la population active inuite du Nunavut de 2018 montre que la plupart des Inuits diplômés de niveau postsecondaire font des études pour travailler en construction, en exploitation minière ou dans le secteur municipal. Un seul des domaines d'études les plus populaires produit des diplômés ayant des compétences transférables pour occuper de nombreux postes au sein du GN : affaires, gestion et administration publique. C'était le domaine d'études le plus populaire chez les Inuits de six localités décentralisées, et il arrivait au deuxième rang dans plusieurs autres.

Le GN rivalise avec d'autres employeurs pour attirer les Inuits qualifiés

Le Nunavut a une économie mixte qui se caractérise par un secteur gouvernemental important et une industrie minière qui prend rapidement de l'ampleur. Avec l'économie croissante, les Inuits

faisant partie de la population active ont un meilleur choix de type d'emploi, de conditions et d'horaire de travail.

Les Inuits ont de plus en plus de choix en matière d'emplois et d'employeurs. Les Nunavummiuts ont des possibilités d'emploi dans diverses industries telles que la fonction publique, les transports, l'exploitation minière, la construction, les arts et la culture, le tourisme, la vente, l'hôtellerie et les autres services locaux. Les Inuits qui sont disponibles et disposés à travailler peuvent ne pas s'intéresser à un emploi au gouvernement ou aux conditions de travail des postes permanents ou temporaires.

Comme l'économie du Nunavut se diversifie de plus en plus, toutes sortes d'emplois et d'horaires de travail différents sont disponibles. Les Nunavummiuts peuvent maintenant choisir d'occuper un emploi à temps plein, à temps partiel, contractuel, occasionnel, de relève ou saisonnier, ou d'être travailleurs autonomes, et ce, dans beaucoup de localités. Les Inuits qui s'intéressent à l'entrepreneuriat ont accès à de plus en plus de programmes pour stimuler et appuyer le développement des petites entreprises ou toute autre forme de travail autonome.

Il y a beaucoup de compétition entre les employeurs du territoire pour l'embauchage d'Inuits détenant des connaissances, des compétences et de l'expérience transférables. La majorité des postes au GN nécessitent habituellement des études, de la formation ou une vaste expérience de travail après le secondaire. Beaucoup d'autres employeurs du territoire exigent aussi au minimum des études secondaires. Comme le rapporte Statistique Canada, en 2018 et au début de 2019, environ 37 % des postes vacants au Nunavut demandaient des études postsecondaires, et 30 %, un diplôme d'études secondaires.

En tant qu'employeur le plus important du Nunavut, le GN contribue à la forte demande en travailleurs compétents et instruits et doit rivaliser avec des employeurs de secteurs de plus en plus diversifiés, en plus des municipalités et des organisations inuites.

Les trois grandes difficultés de l'embauchage des Inuits pour le GN

En bref, le GN se trouve face à trois grandes difficultés pour l'accroissement de l'embauchage des Inuits dans la fonction publique.

Les écarts persistent entre l'offre du marché du travail nunavois et la demande du GN. Dans bien des groupes professionnels au GN, le bassin d'Inuits qualifiés, disponibles et intéressés n'arrive même pas à la cheville de la demande du territoire. Cela est dû à la petite taille de la population active inuite, à la petite taille du bassin d'Inuits instruits et à la forte demande pour des exigences particulières, notamment pour les professions réglementées.

La compétition est de plus en plus féroce pour les talents rares au Nunavut. Partout au Canada, les habitants des grands et petits milieux décident de travailler dans des industries et des secteurs autres que le gouvernement. Certains optent pour un parcours de carrière ou un employeur en particulier, et s'y tiennent pendant des dizaines d'années, alors que d'autres changent de carrière ou d'employeur au cours de leur parcours professionnel.

Le GN doit se battre de plus en plus pour recruter les talents rares au Nunavut, puisque les Nunavummiuts ont de plus en plus de choix dans le type d'emploi qu'ils peuvent occuper dans le territoire, d'autres employeurs veulent embaucher des Inuits faisant partie de la population active, et beaucoup d'Inuits ne font pas partie de la population active.

La capacité, le roulement du personnel et les départs à la retraite ont une incidence sur les objectifs d'embauchage des Inuits. Le GN a connu un taux de roulement exceptionnellement

élevé en 2018-2019, et la capacité est descendue à 71 % en septembre 2019. Une partie du roulement est attribuable aux départs à la retraite; par ailleurs, on peut s'attendre à ce que d'autres employés prennent leur retraite dans les prochaines années. Bien que le roulement permette l'embauche de nouveaux employés inuits, la faible capacité peut nous empêcher de bien accompagner les recrues ou d'aider les employés chevronnés à atteindre leurs objectifs professionnels.

PERSPECTIVES

Si l'on se tourne vers l'avenir pour entreprendre la suite de notre parcours, il faut commencer par jeter un œil à l'exercice financier 2017-2018, puisque c'est là qu'a débuté la mise en œuvre du Plan directeur d'embauchage des Inuits pour 2023.

Le GN veut être un employeur de choix pour les Inuits du Nunavut

Un « employeur de choix » se démarque des autres employeurs sur le marché du travail. Il a une bonne réputation et une image de marque connue des chercheurs d'emploi bien avant leur embauche. Il sait aussi attirer et garder une main-d'œuvre qualifiée, parce que les personnes qui cherchent un emploi savent ce que faire partie de l'organisation implique, et les employés ont un sentiment de loyauté et de fierté.

Le gouvernement du Nunavut a été nommé l'un des meilleurs employeurs au Canada dans deux catégories, soit celle du meilleur employeur pour les jeunes (2019 et 2020) et celle du meilleur employeur pour les nouveaux diplômés (2018, 2019, et 2020). Cette compétition s'inscrit dans le projet des 100 meilleurs employeurs au Canada. Elle vise à récompenser les employeurs canadiens qui offrent les meilleurs milieux de travail et programmes pour les jeunes en début de carrière.

Le Plan directeur d'embauchage des Inuits pour 2023 a pour but d'assurer que le GN est un employeur de choix pour les Inuits au Nunavut grâce à des programmes et à des initiatives qui nous permettent d'être :

- une fonction publique viable et représentative;
- une équipe solide et qualifiée;
- un employeur accueillant et respectueux.

La fonction publique du Nunavut se doit d'être viable et représentative

Le gouvernement du Nunavut est déterminé à se doter d'une fonction publique viable qui représente bien la population. Nous sommes conscients que la représentation au sein de la fonction publique est cruciale pour assurer un avenir prospère au Nunavut à long terme, et nous sommes fiers de nos démarches en ce sens.

Pour se conformer aux exigences du chapitre 23 et pour assumer efficacement son rôle, la fonction publique du Nunavut doit attirer et retenir un nombre croissant d'Inuits qualifiés pour occuper des postes au GN partout dans le territoire et quel que soit le niveau hiérarchique.

Voici nos priorités de 2017 à 2023 :

- Déterminer quels sont les obstacles à l'embauchage des Inuits à l'échelle du gouvernement et les éliminer.
- Préparer et mettre en œuvre des plans d'embauchage des Inuits fondés sur des données probantes.
- Revoir la Stratégie de ressources humaines du GN.

Le GN croit que tous les obstacles à l'embauchage des Inuits devraient être examinés et – autant que possible – éliminés ou réduits, à tout le moins. Entre octobre 2015 et juin 2016, le comité directeur d'embauchage des Inuits du GN a collaboré de près avec le ministère de l'Exécutif et des Affaires intergouvernementales pour évaluer les obstacles potentiels à l'augmentation du nombre d'Inuits à l'emploi du GN et faire ses recommandations. Ces dernières ont orienté les mesures indiquées dans le Plan directeur d'embauchage des Inuits pour 2023.

Nous sommes conscients que certains problèmes sociaux ou économiques peuvent empêcher les Inuits de trouver un travail et de faire partie de la population active. Les ministères et les organismes du GN se penchent sur beaucoup de ces problèmes, qui vont souvent au-delà de la portée des plans d'embauchage des Inuits.

Ce qui ressort de notre planification stratégique des effectifs aide à élaborer et à mettre en œuvre des plans d'embauchage des Inuits fondés sur des données probantes. Avant l'Accord de règlement de 2015, il y avait peu d'analyses de la population active du Nunavut, mises à part les données publiées périodiquement par Statistique Canada. Depuis la signature de l'Accord en mai 2015, le gouvernement du Canada prépare des rapports d'analyse de la population active inuite du Nunavut, que le GN utilise pour planifier l'embauchage des Inuits et prendre des mesures pour créer davantage d'emplois. Nous appliquons également les observations provenant des analyses de notre propre effectif.

La Stratégie de ressources humaines présente des initiatives pour développer les capacités de la fonction publique. Elle appuie la vision d'une fonction publique représentative et qualifiée qui offre de manière efficace, efficiente et économique des programmes et services pour les Nunavummiuts. Cette stratégie a été élaborée en 2014. Elle devrait être revue en 2019-2020, sous la direction du nouveau ministère des Ressources humaines, pour que la fonction publique du Nunavut saisisse les occasions et relève les défis actuels et futurs.

Nous bâtissons un effectif solide et compétent

Une fonction publique solide se compose de personnes qualifiées et engagées qui ont envie de contribuer à un avenir prospère pour le Nunavut.

Le GN donne des occasions aux Nunavummiuts de faire partie de la fonction publique, de s'y perfectionner et d'y progresser. Les programmes (nouveaux et existants) d'éducation, de formation et de perfectionnement professionnel contribuent aux objectifs des plans d'embauchage des Inuits des ministères. Ces programmes donnent la chance aux employés inuits de satisfaire leurs intérêts professionnels en entrant dans la fonction publique et en y restant.

Voici nos priorités de 2017 à 2023 :

- Créer de nouvelles possibilités en éducation, en formation et en perfectionnement professionnel pour les employés inuits et les travailleurs occasionnels.
- Continuer de former et de perfectionner le personnel de toute la fonction publique.

De nouveaux programmes pour les employés inuits sont financés grâce à l'Accord de règlement de 2015 jusqu'en 2023 :

- Le volet pour leaders émergents du programme Hivuliqtikhanut donne aux participants l'occasion d'explorer les points de vue, les connaissances et les compétences que requièrent les postes de professionnels et de gestion. Les diplômés du programme reçoivent une attestation sous forme d'équivalences pour le programme d'études de gestion du Collège de l'Arctique du Nunavut et pour certains programmes de premier cycle et des cycles supérieurs de l'Université Dalhousie.

- Le Programme sur les bases des politiques est un programme modulaire d'enseignement en classe qui permet aux employés inuits et aux travailleurs occasionnels d'examiner les points de vue, les connaissances et les compétences nécessaires pour une carrière en politiques publiques.
- Le programme de parrainage des études Amaaqaarniq veut éliminer les obstacles aux études postsecondaires en finançant des congés d'études postsecondaires à long terme pour les employés inuits qui souhaitent se qualifier pour occuper un poste difficile à pourvoir au sein du GN.
- Le Programme d'enrichissement professionnel offre une formation en milieu de travail pour permettre aux employés et aux travailleurs occasionnels inuits d'accroître leurs compétences et leur expérience liées au travail.
- Le Fonds de déplacement pour formation vise à favoriser la participation des employés inuits à des formations en lien avec l'emploi ou la carrière en remboursant les frais de déplacement de l'employé au ministère ou à l'organisme. Le ministère assume le coût de la formation en tant que telle.

Le GN offre des programmes continus pour les employés inuits :

- Le dossier de réalisations professionnelles comprend les emplois antérieurs, le niveau de scolarité et les expériences de perfectionnement des employés qui participent à certains programmes d'apprentissage. Il s'agit d'un formulaire confidentiel qui aide les employés inuits à préparer des plans d'apprentissage et leur candidature pour des emplois et à atteindre leurs objectifs professionnels.
- Le Programme de stages Sivuliqtiksat accueille jusqu'à 16 stagiaires au cours de l'année. Il subventionne les ministères et les organismes gouvernementaux pour la formation des stagiaires inuits pour des postes de direction ou de spécialistes ciblés.
- Les ministères et les sociétés territoriales créent et financent des postes de stagiaires pour offrir aux Inuits de l'expérience et de la formation propres à l'emploi.
- Des cours d'inuktitut et d'inuinnaqtun langue première sont offerts pendant l'année aux employés inuits qui souhaitent améliorer leurs compétences en compréhension et en communication orales et écrites, et en dactylographie.

De nombreux programmes sont ouverts à tous les employés du GN et contribuent à accroître l'embauchage des Inuits :

- Un nouveau programme complet de perfectionnement des compétences en élaboration de politiques visant le renforcement et la préservation des capacités en recherche et en élaboration de politiques au GN et une plus grande présence d'Inuits dans les postes connexes a été mis en place en 2017-2018. Ce programme modulaire offre des cours en classe pour tous les employés du GN occupant un poste lié aux politiques, aux niveaux de base et avancé.
- Le Programme de leadership Hivuliqtikhanut se divise en trois séries de formations modulaires en classe : leaders en devenir, superviseurs et cadres supérieurs. Ces programmes complets se basent sur le modèle de compétence en leadership du GN et les valeurs sociétales inuites. Les participants qui réussissent l'un de ces programmes reçoivent une attestation sous forme d'équivalences pour le programme d'études de

gestion du Collège de l'Arctique du Nunavut et pour certains programmes de premier cycle et des cycles supérieurs de l'Université Dalhousie.

- Le programme de mentorat du GN est profondément ancré dans les principes directeurs que sont les valeurs sociétales inuites. La relation de mentorat comprend des discussions libres visant à établir et atteindre des objectifs sous forme d'échange d'expériences et de connaissances. Les employés sont invités à trouver un mentor et à le consulter lorsqu'ils se voient attribuer de nouveaux rôles ou qu'ils participent à des programmes d'apprentissage intensifs comme le Programme de leadership Hivuliqtikhanut.
- Le Fonds de formation spécialisée et de développement de programmes, qui s'adresse à tous les ministères et organismes, vise l'acquisition de compétences techniques et professionnelles propres au ministère ou au groupe professionnel. Chaque programme est conçu et offert par un ministère, qui doit soumettre une demande à un comité interministériel pour l'approbation de financement. Un appel est lancé à chaque exercice financier.
- Une allocation au formateur est offerte aux employés qui forment un autre employé au travail. Un plan d'apprentissage et une entente de formation doivent être signés par les participants, et le tout doit être financé à l'interne par les ministères ou les organismes concernés.
- Le programme de congé de formation encourage les employés à prendre congé pour les études. Ce congé peut être approuvé à court ou à long terme, avec ou sans aide financière du ministère de l'employé.
- La Division de la formation dans la fonction publique offre des programmes de formation pour des postes de tous les ministères. Ces programmes sont offerts sous forme de modules et mènent à l'obtention d'une attestation de réussite du GN. On offre entre autres ces programmes professionnels : services administratifs, communications, supervision, programme pour les responsables des ressources humaines et programme menant à un diplôme de gestion avancée.
- La Division de la formation dans la fonction publique coordonne aussi des cours de courte durée et des ateliers pour tous les employés du GN. Ces programmes sont conçus pour répondre à des besoins de formation communs dans des domaines comme l'informatique, la gestion des finances, la supervision et la gestion des ressources humaines.
- Le GN offre des cours pour toutes les langues officielles du Nunavut (inuktitut, inuinnaqtun, anglais et français). En 2018-2019, 140 participants ont suivi 29 formations linguistiques professionnelles (niveau de base à professionnel) dans 13 localités. Pour pouvoir permettre à des employés de partout au Nunavut d'y avoir accès efficacement, 10 cours ont été offerts en vidéoconférence.
- Le Programme d'emplois d'été équitables pour étudiants (PEEEE) s'adresse à tous les étudiants des niveaux secondaire et postsecondaire qui vivent au Nunavut et qui étudient dans le territoire ou à l'extérieur. Il leur donne l'occasion de considérer différents types d'emplois et aide les jeunes Nunavummiuts à acquérir de l'expérience pratique dans la fonction publique. Les Inuits ont la priorité dans le processus d'embauche des étudiants pour l'été.

Nous sommes un employeur accueillant et respectueux

Afin d'être considérée comme un employeur de choix, une organisation doit offrir un milieu de travail accueillant, respectueux et positif. Cela dépend tout d'abord de la façon dont l'organisation communique avec les candidats et les soutient lorsque ceux-ci soumettent leur candidature et, ensuite, de la façon dont elle le fait avec les employés au quotidien.

Le GN offre divers emplois à la grandeur du territoire. Les programmes et les initiatives d'embauchage des Inuits permettent aux employés inuits de réaliser leurs objectifs de carrière sans quitter la fonction publique. Le GN offre aussi un généreux programme de rémunération globale à ses employés (salaires, régime de retraite et avantages sociaux concurrentiels; prime de service continu; mise à disposition de logements; indemnité de vie dans le Nord; congés généraux) et des formations et des occasions de perfectionnement.

Voici nos priorités de 2017 à 2023 :

- Attirer et embaucher plus d'Inuits.
- Créer un milieu de travail sain et accueillant.
- Renforcer la place de la langue inuite au sein de la fonction publique.

Nous améliorons constamment nos programmes de recrutement et de sélection pour attirer et embaucher plus de candidats inuits.

- Le GN participe aux salons de l'emploi dans les établissements d'enseignement postsecondaire pour consolider la position de la fonction publique comme employeur de choix. Nous avons réalisé une campagne mettant en vedette des employés inuits inspirants pour montrer que la fonction publique est un endroit où avoir une carrière passionnante et gratifiante. Beaucoup de PEI des ministères ont un volet d'information et de communications au public pour promouvoir les professions en demande et attirer des candidats inuits potentiels dans les emplois disponibles au ministère ou dans l'organisme en question.
- Le ministère des Ressources humaines offre divers outils pour aider les chercheurs d'emploi intéressés par un emploi au GN : une trousse de renseignements généraux sur le recrutement; des conseils pour bien rédiger son CV; un guide présentant les techniques d'entrevue les plus utilisées au GN; des renseignements sur le recrutement des enseignants, du personnel infirmier et des médecins.
- Le processus de sélection est en constante amélioration : formation et encadrement en continu pour les membres des comités d'entrevue; projet pilote d'entrevues en vidéoconférence; nouveau système de notation simplifié pour les entrevues; examen du portfolio de travail d'un candidat pour compléter son évaluation s'il y a lieu.
- La Politique de priorité d'embauchage accorde la priorité aux Inuits du Nunavut dans toutes les activités de recrutement (affectations de courte durée, mutations, concours de recrutement). Les candidats inuits qui répondent aux exigences d'un poste sont priorisés lors des concours. Cette politique s'applique à tous les ministères, conseils et organismes.
- La politique sur les concours restreints s'inscrit dans l'engagement du GN envers la priorité d'embauchage des Inuits. Les concours peuvent être restreints uniquement aux Inuits du Nunavut, aux Inuits du Nunavut d'une localité donnée ou aux employés du GN (concours interne). Les employés inuits du GN ont la priorité lors des concours internes. Les postes

de la catégorie « soutien administratif » doivent être restreints aux Inuits du Nunavut ou aux Inuits du Nunavut d'une localité donnée.

- Le GN tient à pourvoir les postes vacants au moyen de concours. Toutefois, dans certaines circonstances, les nominations directes sans concours peuvent être préférables. On a recours aux nominations directes principalement pour progresser vers l'objectif d'une fonction publique qualifiée et représentative.

Un milieu de travail sain et accueillant est essentiel au bien-être et à l'efficacité de tous les fonctionnaires.

- Le Nunavut a été créé avec pour vision un gouvernement territorial façonné par et pour les Nunavummiuts, en s'inspirant du meilleur des perspectives inuites et contemporaines sur le gouvernement. *Iviqtippalliajut : La mise en place* sert de cadre pour intégrer les valeurs et le savoir inuits aux politiques, programmes, services et milieux de travail du GN. Il a été publié par le ministère de la Culture et du Patrimoine en 2018, et sa mise en œuvre est en cours.
- Un groupe d'employés du GN a été certifié pour animer des ateliers sur la compétence culturelle autochtone. Le programme, d'une durée de deux jours, comprend un survol du Canada autochtone, et aborde la capacité et les compétences culturelles, l'histoire du Canada et la résilience des peuples autochtones, le sujet du racisme et les aptitudes que doivent avoir les alliés pour bâtir des relations fructueuses avec les communautés et les peuples autochtones.
- Le GN s'efforce d'offrir un milieu de travail et des services qui reflètent les valeurs sociétales inuites. Ces valeurs guident la mise en place d'une fonction publique qui s'appuie sur l'éthique et la philosophie des Inuits. Les journées d'immersion culturelle, ou journées Inuit qaujimajatuqangit (IQ), permettent de mieux comprendre la réalité linguistique, les traditions et les valeurs sociétales des Inuits, afin d'aider les employés à mieux comprendre les besoins et les aspirations des Inuits du Nunavut.
- Des séances d'orientation culturelle sont offertes dans tout le GN. On y aborde l'histoire du Nunavut et les valeurs sociétales inuites. À chaque séance, une activité traditionnelle est offerte. L'orientation culturelle constitue le premier module du programme Hivuliqtikhanut et des programmes de développement des compétences en politiques. Des séances d'orientation générale sont aussi offertes à tous les employés; l'orientation propre à l'emploi est donnée dans les lieux de travail.
- Le GN s'engage à offrir à ses employés un milieu de travail sain et sécuritaire. À cette fin, il prend toutes les mesures raisonnables pour prévenir et éliminer le harcèlement et l'intimidation au travail. Toutes les offres d'emploi du GN comprennent maintenant un exemplaire de la Politique pour un milieu de travail exempt de harcèlement. Les nouveaux employés doivent déclarer qu'ils la comprennent et s'engager à la respecter.
- Le GN s'est engagé à offrir une formation en milieu de travail respectueuse pour permettre aux gestionnaires et aux employés de reconnaître, contrer et prévenir le harcèlement et l'intimidation au travail.
- Le GN soutient ses fonctionnaires en mettant à leur disposition un Programme d'aide aux employés et à leur famille. Les employés et leur famille peuvent bénéficier de services de counselling professionnels et confidentiels pour les aider à trouver des solutions à leurs problèmes personnels ou liés au travail. Ces services sont offerts gratuitement, 24 heures

sur 24, sept jours sur sept, en inuktitut, en anglais et en français, et en inuinaqtun par l'intermédiaire d'un interprète.

- Les sondages remplis lors du départ des employés nous renseignent sur les facteurs qui poussent un employé à quitter son travail ou son organisation. Un sondage de départ confidentiel en ligne est proposé aux employés qui changent d'emploi au sein du GN ou qui quittent le GN. Ils peuvent entre autres décrire les aspects positifs de leur expérience, les questions auxquelles on devrait s'attarder et les points à améliorer.

Le GN s'engage à valoriser la langue inuite et à renforcer son usage au sein de la fonction publique. La sauvegarde et la protection de la langue inuite sont une priorité pour le gouvernement territorial depuis la création du Nunavut en 1999. La Loi sur la protection de la langue inuit exige que le GN prenne des mesures positives pour promouvoir l'usage de l'inuktitut dans toutes les sphères de la société nunavoise. Cela implique le recours à la langue inuite dans les milieux de travail gouvernementaux et la prestation de services au public en langue inuite.

- Pour favoriser l'usage de l'inuktitut comme langue de travail dans la fonction publique, le GN a mis en œuvre une Politique d'incitation à l'usage de la langue inuite en octobre 2017. Cette dernière reconnaît le travail des employés et récompense ceux qui exercent et améliorent leurs compétences en langue inuite avec une allocation annuelle basée sur leur niveau de compétence.
- Dans le cadre de notre engagement à embaucher des Inuits et à valoriser l'utilisation de l'inuktitut dans la fonction publique, le GN offre des cours de langue (inuktitut, anglais, français) à ses employés. Partout au Nunavut, on offre des cours d'inuktitut (soit d'initiation ou en contexte professionnel). Les cours de français et d'anglais (langue seconde) portent sur l'expression et la compréhension orales et écrites.

LA SUITE DES CHOSES

Nos buts et nos cibles sont axés sur l'augmentation du nombre d'employés inuits

Un **but en matière d'embauchage des Inuits** est le nombre total d'employés inuits qui devraient être à l'emploi d'un ministère ou d'un organisme à un moment donné. Il s'accompagne d'une estimation du taux de représentation inuite (pourcentage d'employés inuits) que le ministère ou l'organisme souhaiterait atteindre à ce même moment. *Le but correspond au nombre d'employés, et non au taux de représentation.*

Une **cible en matière d'embauchage des Inuits** est le nombre d'employés inuits qui devraient faire partie d'une catégorie professionnelle (p. ex. : paraprofessionnels). Elle s'accompagne d'une estimation du taux de représentation inuite (pourcentage d'employés inuits) que le ministère ou l'organisme souhaite atteindre à un moment donné. *La cible correspond au nombre d'employés, et non au taux de représentation.*

Le **taux de représentation des Inuits** est le pourcentage (%) d'employés inuits associé à un but ou à une cible chiffrés. On ne peut que l'estimer, puisque le calcul dépend grandement de facteurs très variables comme le nombre total de postes et le nombre de postes pourvus, ou la capacité, à un moment donné. *C'est pourquoi le taux de représentation des Inuits ne devrait donc pas être considéré comme un but ou une cible.*

Les buts et les cibles d'embauchage des Inuits sont déterminés par les ministères et les organismes

Les ministères et les sociétés territoriales déterminent leurs buts et cibles en tenant compte du marché du travail de l'ensemble du Nunavut et des localités où se trouvent leurs bureaux. Voici quelques facteurs :

- la disponibilité, l'intérêt et le degré de préparation des Inuits pour un emploi au gouvernement;
- les tendances dans le nombre d'Inuits susceptibles d'être qualifiés aujourd'hui ou dans l'avenir pour les postes disponibles et en forte demande;
- la compétition pour l'embauche d'Inuits qualifiés au sein du GN et avec les autres employeurs du territoire;
- les tendances récentes en matière de dotation et de recrutement du personnel au GN;
- les exigences opérationnelles et les postes et budgets approuvés;
- les postes vacants et le taux de roulement projeté dans le ministère ou la société.

Lorsqu'ils fixent leurs buts et leurs cibles, les ministères et les sociétés territoriales ne peuvent dépasser le nombre de postes approuvé pour chaque catégorie en date du PEI. Toutefois, ce nombre peut changer au cours de la période visée par le PEI; il est donc possible que les buts et cibles changent aussi.

Les priorités, buts et cibles annuels figurent dans les plans d'activités des ministères et des organismes. Ces PEI annuels comprennent des buts et des cibles pour l'embauche des Inuits sur un an ainsi que des mesures prioritaires pour les trois ans couverts par le plan d'activités. Les PEI

annuels sont des « plans continus » revus chaque année lors des cycles de planification opérationnelle et d'élaboration du budget principal des dépenses.

Les buts et les cibles annuels peuvent diverger de ceux figurant aux Plans d'embauchage des Inuits pour 2023, puisqu'ils se basent sur des facteurs plus récents tels que :

- les changements approuvés dans le nombre de postes ou le budget de fonctionnement;
- les changements approuvés dans la structure organisationnelle;
- les priorités opérationnelles approuvées;
- les postes actuellement vacants;
- les postes qui devraient bientôt être vacants.

Nous avons des buts et des cibles ambitieux à la grandeur du GN pour 2023

Les buts et les cibles du GN sont établis par le regroupement de ceux que les ministères et les sociétés territoriales ont fixés pour augmenter le nombre d'employés inuits. Les buts et les cibles sont exprimés en « ETP », ou équivalents temps plein, ce qui signifie qu'un employé à mi-temps compte pour 0,5 équivalent temps plein, ou la moitié d'un ETP.

D'ici au 31 mars 2020, nous nous attendons à ce que le GN ait à son emploi 2 040 Inuits (ETP). Le taux de représentation des Inuits serait alors estimé à 54 %, selon le nombre total de postes au GN et la capacité à cette date. Il s'agit d'une augmentation de 284 ETP inuits par rapport au 31 mars 2017.

D'ici au 31 mars 2023, nous nous attendons à ce que le GN ait à son emploi 2 300 Inuits (ETP). Le taux de représentation des Inuits serait alors estimé à 58 %, selon le nombre total de postes au GN et la capacité à cette date. Il s'agit d'une augmentation de 260 ETP inuits de plus que le but fixé pour le 31 mars 2020.

CIBLES PAR CATÉGORIE D'EMPLOI

CATÉGORIES D'EMPLOI	CIBLES D'EMBAUCHE DES INUITS (ETP)*					
	ACTUELS (au 31 mars 2017)		À COURT TERME (au 31 mars 2020)		À MOYEN TERME (au 31 mars 2023)	
	Inuits embauchés	% d'Inuits	Inuits embauchés	approx. % d'Inuits	Inuits embauchés	approx. % d'Inuits
Direction	12	36 %	16	43 %	20	55 %
Cadres supérieurs	20	15 %	38	25 %	45	29 %
Cadres intermédiaires	92	27 %	119	31 %	145	38 %
Professionnels	348	27 %	426	30 %	535	36 %
Paraprofessionnels	428	60 %	489	67 %	545	71 %
Soutien administratif	856	86 %	952	89 %	1 010	90 %
BUT GLOBAL Ministères, organismes, conseils et sociétés	1 756	50 %	2 040	54 %	2 300	58 %

* Il est à noter que le nombre d'ETP inuits est arrondi et ne comprend pas les agents publics, le personnel politique, les stagiaires du Programme Sivuliqtiksats, les travailleurs occasionnels, les enseignants suppléants et le personnel de relève.

Le GN s'attend à ce que le nombre d'employés inuits dans toutes les catégories augmente à court terme (d'ici 2020) et à moyen terme (d'ici 2023). Les cibles par catégorie d'emploi pourraient changer pendant ces périodes en raison de facteurs relatifs aux ministères (exigences de prestation des programmes et des services; roulement et attrition; problèmes ou occasions de dotation en personnel).

Nous mettons en œuvre un plan d'action pour 2023 à la grandeur du Nunavut

Le Plan directeur d'embauchage des Inuits pour 2023 comprend un plan d'action sommaire qui couvre la période du contrat qui s'étend jusqu'au 31 mars 2023. Le processus de mise en œuvre a commencé lors de la rédaction de la première version en 2017-2018. Le plan d'action sera revu périodiquement.

Les mesures prévues visent à faire en sorte que le gouvernement du Nunavut soit :

- une fonction publique viable et représentative;
- une équipe solide et qualifiée;
- un employeur accueillant et respectueux.

1. UNE FONCTION PUBLIQUE VIABLE ET REPRÉSENTATIVE

OBJECTIFS	RÉSULTATS VISÉS
Cibler et éliminer les obstacles à l'embauchage des Inuits au gouvernement du Nunavut.	<ul style="list-style-type: none"> • Des PEI (ministériels et à la grandeur du GN) fondés sur des données probantes et qui guident l'évolution et la mise en œuvre des moyens choisis.

ACTION	ÉCHÉANCIER
1.1 Revoir les recommandations du comité directeur d'embauchage des Inuits concernant l'élimination des obstacles et choisir les mesures à inclure au Plan directeur d'embauchage des Inuits pour le GN dans son ensemble.	2017-2018
1.2 Faire de la planification stratégique des effectifs un des fondements de la planification du recrutement des Inuits des organismes centraux, des ministères et des sociétés.	2017-2018 En cours
1.3 Rédiger des rapports d'analyse de l'effectif du GN en fonction des catégories d'emploi et appliquer les résultats à la planification de l'embauchage des Inuits.	2017-2018 En cours
1.4 Se servir de l'analyse de la population active inuite du Nunavut pour guider les stratégies et les programmes d'embauchage des Inuits à long terme.	2017-2018 En cours
1.5 Préparer un plan d'embauchage des Inuits pour 2023 pour chaque ministère et grande société territoriale.	2017-2018
1.6 Rendre compte deux fois par année des progrès réalisés dans la mise en œuvre des plans ministériels d'embauchage des Inuits pour 2023.	2018-2019 En cours
1.7 Réviser le Plan directeur d'embauchage des Inuits pour 2023 et coordonner la mise à jour périodique des plans ministériels pour 2023.	2019-2020 En cours

ACTION	ÉCHÉANCIER
1.8 Continuer de cibler et d'éliminer les obstacles à l'embauchage des Inuits pendant la révision du Plan directeur d'embauchage des Inuits et des PEI des ministères.	2019-2020 En cours
1.9 Limiter l'ajout de nouveaux postes jusqu'à ce que les ministères et les sociétés territoriales aient comblé leurs vacances.	2019-2020 En cours
1.10 Permettre aux ministères d'établir des échelons et des parcours de carrière pour les Inuits et de les en informer, et soutenir les ministères dans cette démarche.	2019-2020 En cours
1.11 Réviser la Politique de logement pour le personnel du GDN et améliorer le Programme de logement pour le personnel.	2019-2020 En cours
1.12 Revoir la Stratégie de ressources humaines du GN (2014-2018) et mettre en œuvre les changements.	2019-2020 En cours
1.13 Élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour que les politiques et les programmes des RH soient davantage axés sur l'embauchage des Inuits.	2020-2021 En cours
1.14 Créer et mettre en œuvre des programmes et des outils pour planifier et gérer la relève.	2020-2021 En cours
1.15 Revoir les plans d'embauchage des Inuits pour 2023 et les initiatives pour guider les plans pour la durée du contrat de mise en œuvre, soit jusqu'en 2033.	2022-2023

2. UNE ÉQUIPE SOLIDE ET QUALIFIÉE

OBJECTIF	RÉSULTATS VISÉS
Offrir des programmes de formation et de perfectionnement professionnel pour améliorer l'embauchage des Inuits et renforcer la fonction publique.	<ul style="list-style-type: none"> • La possibilité pour les employés inuits de suivre et réussir le parcours de carrière de leur choix au sein du GN. • Une main-d'œuvre ayant les compétences nécessaires pour offrir des services publics efficaces.

ACTION	ÉCHÉANCIER
2.1 Continuer d'offrir des programmes d'apprentissage, de formation et de perfectionnement professionnel aux employés inuits et d'évaluer ces programmes.	En cours
2.2 Continuer d'offrir des programmes d'apprentissage, de formation et de perfectionnement professionnel à tous les employés et d'évaluer ces programmes.	En cours
2.3 Continuer de collaborer avec les ministères en vue d'obtenir de l'aide financière pour les formations et les programmes spécialisés pour les fonctionnaires.	En cours
2.4 Offrir le volet pour leaders en devenir du programme Hivuliqtikhanut seulement aux employés inuits.	2017-2018 jusqu'en 2023
2.5 Offrir les volets pour leaders en devenir, pour superviseurs et pour cadres supérieurs du programme Hivuliqtikhanut à tous les employés.	2017-2018 jusqu'en 2023

ACTION	ÉCHÉANCIER
2.6 Mettre en œuvre le nouveau programme de parrainage des études Amaaqtaarniq pour les employés inuits.	2017-2018 jusqu'en 2023
2.7 Mettre en œuvre le nouveau programme d'enrichissement professionnel pour les employés inuits.	2017-2018 jusqu'en 2023
2.8 Mettre en œuvre le nouveau Fonds de déplacement pour formation pour les employés inuits.	2017-2018 jusqu'en 2023
2.9 Élaborer le nouveau programme sur les bases politiques et l'offrir seulement aux employés inuits.	2017-2018 jusqu'en 2023
2.10 Élaborer le nouveau programme de renforcement des compétences en politiques et l'offrir à tous les employés.	2017-2018 jusqu'en 2023
2.11 Élaborer et mettre en œuvre un nouveau programme de formation sur la gestion des finances et offrir un Programme de stages en finance amélioré.	2019-2020 En cours
2.12 Mettre au point un guide pour appuyer le perfectionnement des employés inuits se basant sur les conclusions de l'analyse de la population active inuite du Nunavut.	2020-2021
2.13 Effectuer une analyse des besoins en formation pour déterminer quelles sont les prochaines mesures à prendre pour contribuer à la réalisation des objectifs d'embauchage des Inuits.	2020-2021
2.14 Examiner les options pour étendre la formation en milieu de travail offerte aux fonctionnaires partout au Nunavut, dont les programmes en inuktitut.	2020-2021
2.15 Élaborer et mettre en œuvre un programme de perfectionnement professionnel intensif pour les Inuits ayant le potentiel de faire partie de la haute direction.	2020-2021 En cours

3. UN EMPLOYEUR ACCUEILLANT ET RESPECTUEUX

OBJECTIF	RÉSULTATS VISÉS
Attirer et retenir des Inuits qualifiés en tant qu'employeur de choix au Nunavut.	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation du nombre d'employés inuits au GN.

ACTION	ÉCHÉANCIER
3.1 Poursuivre la mise en œuvre et l'amélioration des programmes et des initiatives pour attirer, recruter et sélectionner des Inuits qualifiés pour un emploi au GN.	En cours
3.2 Poursuivre la mise en œuvre et l'amélioration des programmes et des initiatives pour améliorer le bien-être au travail et la compétence culturelle.	En cours
3.3 Mettre en œuvre la Politique d'incitation à l'usage de la langue inuite pour reconnaître la langue inuite comme langue de travail au GN et récompenser et encourager son usage.	2017-2018 En cours
3.4 Évaluer le niveau de compétence linguistique des employés, conformément à la Politique d'incitation à l'usage de la langue inuite.	2017-2018 En cours
3.5 Élaborer et offrir une formation interne sur la santé mentale en milieu de travail pour les membres des RH.	2018-2019

ACTION	ÉCHÉANCIER
3.6 Élaborer et offrir un programme de respect en milieu de travail.	2020-2021 En cours
3.7 Élaborer et mettre en œuvre un plan de sensibilisation auprès de la population et de communications pour donner le goût aux Inuits de travailler au GN et d'y occuper des postes en particulier.	2020-2021 En cours

Les ministères et les organismes mettent aussi en œuvre des plans d'action pour 2023

Les ministères et les grandes sociétés territoriales qui suivent ont préparé un plan d'embauchage des Inuits pour 2023.

MINISTÈRES :	GRANDES SOCIÉTÉS TERRITORIALES*
Services communautaires et gouvernementaux (SCG) Culture et Patrimoine (CP) Développement économique et Transports (DET) Éducation (EDU) Environnement (ENV) Exécutif et Affaires intergouvernementales (EAI) Services à la famille Finances (FIN) Santé (SANTÉ) Ressources humaines (RH) Justice (JUS)	Collège de l'Arctique du Nunavut (CAN) Société d'habitation du Nunavut (SHN) Société d'énergie Qulliq (SEQ) * Les petites sociétés ne préparent que des PEI annuels : <ul style="list-style-type: none"> • Société de crédit commercial du Nunavut • Société de développement du Nunavut

Dans leur plan détaillé d'embauchage des Inuits pour 2023, les ministères et les grandes sociétés territoriales présentent leur plan d'action pour accroître l'embauchage des Inuits. Ceux-ci visent l'atteinte des buts et des cibles à court et à long terme de leur PEI.

Les ministères et les sociétés ont déterminé six types de mesures pour accroître l'embauchage des Inuits.

Services publics efficaces	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre l'effectif du ministère. • Créer des organisations et des emplois qui favorisent l'embauchage des Inuits. • Cibler les échelons et les parcours de carrière qui permettent l'avancement professionnel. • Améliorer le milieu de travail.
Dotation en personnel et recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer le processus et les pratiques de dotation. • Utiliser les outils existants. • Attirer et retenir une main-d'œuvre inuite qualifiée. • Mettre en place des concours et développer des techniques d'entrevue.

Planification et surveillance de la formation et du perfectionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Faire part des occasions d'apprentissage et de formation aux employés. • Planifier et superviser l'apprentissage, la formation et le perfectionnement professionnel. • Planifier la relève.
Apprentissage, formation et perfectionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir de la formation sur la gestion du rendement. • Offrir un programme d'intégration. • Promouvoir l'éducation postsecondaire. • Promouvoir la formation interne au sein des ministères. • Recourir à des programmes s'appliquant à l'ensemble du GN destinés aux employés inuits. • Offrir d'autres formations en leadership et en gestion.
Soutien aux formations préembauche	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir des programmes de formation préembauche nouveaux et améliorés. • Offrir des bourses d'études préembauche.
Sensibilisation auprès de la population et communications	<ul style="list-style-type: none"> • Nouer des partenariats pour attirer des candidats inuits. • Présenter le GN comme un employeur de choix.

Le tableau suivant illustre les types de mesures en place dans chaque ministère et grande société territoriale.

TYPES DE MESURES	MINISTÈRES ET SOCIÉTÉS TERRITORIALES													
	SCG	CP	DÉT	EDU	EIA	ENV	FIN	FS	SANTÉ	RH	JUS	NAC	SHN	SÉQ
Services publics efficaces	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Dotation en personnel et recrutement	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Plans de formation et de perfectionnement	X		X	X	X		X	X	X	X		X	X	X
Apprentissage, formation et perfectionnement	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Formation préembauche	X	X		X		X			X		X			X
Sensibilisation auprès du public et communications	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Le GN suit la progression de l'embauchage des Inuits et prépare des rapports à ce sujet

Le GN met en œuvre les mesures figurant dans le Plan directeur d'embauchage des Inuits pour 2023 depuis l'élaboration de la première version en 2017-2018 ainsi que celles figurant dans les

plans d'embauchage des Inuits précédents. Le plan d'action est un plan continu revu périodiquement.

Figurent dans les plans ministériels d'embauchage des Inuits pour 2023 les buts et les cibles ainsi qu'un plan d'action. La mise en œuvre des plans d'action des ministères est en cours depuis 2017-2018. Les ministères et les sociétés territoriales rendent compte deux fois par année au ministère des Ressources humaines des progrès réalisés dans la mise en œuvre de leur PEI.

Les rapports d'étape sont des documents de travail internes qui permettent à l'administration centrale chargée de coordonner l'embauchage des Inuits de suivre la progression des mesures et déterminer si les résultats visés ont été obtenus ou non. Ils lui permettent aussi de déterminer si les problèmes ou les occasions en matière d'embauchage des Inuits des ministères doivent être signalés au GN dans son ensemble.

Les plans d'action du Plan directeur de l'embauchage des Inuits et des PEI des ministères pour 2023 visent une période prolongée. Les mesures sont décrites de manière générale ou globale. Des plans internes plus détaillés sont préparés avant la mise en œuvre de chaque mesure.

Les mesures prioritaires précises pour l'exercice à venir sont déterminées lors du processus annuel de planification opérationnelle et d'élaboration du budget principal des dépenses du GN. Les PEI annuels font partie du plan d'activités de tous les ministères et organismes. On y trouve les buts et les cibles d'embauchage des Inuits sur un an ainsi que les mesures prioritaires pour la période de trois ans visée par le plan d'activités et des commentaires sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des mesures de l'année précédente. Les employés du GN et les Nunavummiuts peuvent consulter les plans d'activités et les PEI annuels sur le site web du ministère des Finances.

Les statistiques sur l'embauchage des Inuits sont le reflet des démarches de chaque ministère et organisme pour augmenter le nombre d'Inuits à leur emploi. Elles sont publiées chaque trimestre dans les rapports *Vers une fonction publique représentative*. Le *Rapport annuel de la fonction publique* du GN présente quant à lui de plus amples renseignements sur l'embauchage des Inuits. Tous ces documents sont accessibles sur le site web du ministère des Ressources humaines.

POUR PLUS D'INFORMATION

Pour obtenir plus d'information sur le Plan directeur d'embauchage des Inuits pour 2023 ou sur les programmes et initiatives d'embauchage des Inuits pour les employés du GN, veuillez communiquer avec :

Division Sivumuaqatigiit, ministère des Ressources humaines
sivumuaqatigiit@gov.nu.ca

Le Plan directeur d'embauchage des Inuits pour 2023 fait référence à des sources d'information sur le marché du travail du Nunavut et l'embauchage des Inuits au sein du GN. Voici les liens vers les sources principales :

GOVERNEMENT DU NUNAVUT

Ministère des Ressources humaines

<https://www.gov.nu.ca/human-resources/information/publications>

- *Plan directeur d'embauchage des Inuits pour 2023*
- Rapport technique du Plan directeur d'embauchage des Inuits
- Stratégie de ressources humaines
- Manuel des ressources humaines
- Statistiques sur l'embauchage des Inuits (rapports *Vers une fonction publique représentative*)
- Politiques
- Rapports annuels de la fonction publique

<https://www.gov.nu.ca/human-resources/information/inuit-employment-and-training>

- Plans d'embauchage des Inuits
- Initiatives de formation des Inuits

<https://www.gov.nu.ca/training-calendar>

- Calendrier de formation dans la fonction publique

Ministère des Finances

<https://www.gov.nu.ca/finance>

- Budgets et plans d'activités, y compris les plans d'embauchage des Inuits

Ministère de la Culture et du Patrimoine

<https://www.gov.nu.ca/culture-and-heritage/information/inuit-societal-values-project>

- *Iviqtippalliajut : La mise en place 2018-2023* (2018)

GOVERNEMENT DU CANADA

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/181126/dq181126d-eng.htm>

- *Enquête auprès des peuples autochtones – Supplément sur les Inuits du Nunavut, 2017* (novembre 2018)

<https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/reports/research/nunavut-inuit-labour-force-analysis-summary.html>

- Rapport d'analyse de la population active inuite du Nunavut (août 2018)