Emploi et Développement social Canada | Employment and Social Development Canada

Maintenant et demain
L'excellence dans tout ce que nous entreprenons

Ce que nous avons entendu Défis, suggestions et pratiques exemplaires quant à l'embauche d'Inuits dans la fonction publique

Points de vue exprimés par les Nunavummiuts lors des séances de consultation des intervenants du Nunavut

2017

Division de l'analyse des questions autochtones et du Nord, Direction de la politique économique
Emploi et Développement social Canada
WP-209-11-17F

Canada

Ce que nous avons entendu : Défis, suggestions et pratiques exemplaires quant à l'embauche d'Inuits dans la fonction publique

Vous pouvez télécharger cette publication en ligne sur le site **canada.ca/publicentre-EDSC**.

Ce document est aussi offert sur demande en médias substituts (gros caractères, braille, audio sur DC, fichiers de texte sur DC ou DAISY) auprès du 1 800 O-Canada (1-800-622-6232). Si vous utilisez un téléscripteur (ATS), composez le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2017

Pour des renseignements sur les droits de reproduction :
droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca

PDF
Nº de cat. : Em20-79/2017E-PDF
ISBN : 978-0-660-23715-2

EDSC
Nº de cat. : WP-209-11-17F

Contenu

Liste des sigles 3
Résumé 4
Introduction 5
Méthode 6
À propos du présent rapport sommaire 8
Remerciements 9
Chapitre 1 : Embauche et arrivée dans la fonction publique 11
Processus de recrutement 11
Obstacles liés au processus d'embauche 11
Suggestions des Nunavummiuts et pratiques exemplaires liées à l'embauche 12
Emploi occasionnel 15
Difficultés liées à l'emploi occasionnel 15
Suggestions des Nunavummiuts et pratiques exemplaires liées aux emplois occasionnels 16
Orientation 17
Suggestions des Nunavummiuts et pratiques exemplaires liées à l'orientation 18
Chapitre 2 : Initiatives en matière de formation gouvernementale 20
Défis liés à la formation gouvernementale 20
Suggestions des Nunavummiuts et pratiques exemplaires liées à la formation gouvernementale 21
Chapitre 3 : Les langues et la culture inuites en milieu de travail 24
Défis liés à l'intégration de la langue et de la culture inuites 26
Suggestions des Nunavummiuts et pratiques exemplaires liées à l'intégration de la culture et de la langue inuites 27
Chapitre 4 : Maintien en poste et avancement professionnel des employés inuits 29
Défis liés au maintien en poste et à l'avancement d'employés inuits 29
Suggestions des Nunavummiuts et pratiques exemplaires liées au maintien en poste et à l'avancement d'employés 31
Chapitre 5 : Formation axée sur les compétences essentielles et formation préalable à l'emploi 35
Défis liés à la formation axée sur les compétences essentielles et à la formation préalable à l'emploi 36
Suggestions des Nunavummiuts et pratiques exemplaires liées à la formation axée sur les compétences essentielles et à la formation préalable à l'emploi 36

Chapitre 6 : Achèvement d'un programme d'études secondaires 39
Défis liés à l'achèvement d'un programme d'études secondaires 39
Suggestions des Nunavummiuts et pratiques exemplaires liées à l'achèvement d'un programme d'études secondaires 41
Chapitre 7 : Transition entre l'enseignement secondaire et l'enseignement postsecondaire 43
Défis liés à la transition entre les études secondaires et postsecondaires 43
Suggestions des Nunavummiuts et pratiques exemplaires concernant la transition entre les études secondaires et postsecondaires 44
Chapitre 8 : Études postsecondaires 46
Défis liés aux études postsecondaires 46
Suggestions des Nunavummiuts pour favoriser l'achèvement d'un programme d'études postsecondaires et pratiques exemplaires en la matière 47
Chapitre 9 : Infrastructure sociale communautaire 50
Questions de santé et de santé mentale, traumatisme historique 50
Suspension du casier judiciaire 50
Logement 51
Garderies 52
Chapitre 10 : Conclusion 53

Liste des sigles

- EDSC : Emploi et Développement social Canada
- IQ : Inuit Qaujimajatuqangit
- MTO : Municipal Training Organization
- NTI : Nunavut Tunngavik Inc.
- NS : Nunavut Sivuniksavut

Résumé

Ce que nous avons entendu : Défis, suggestions et pratiques exemplaires quant à l'embauche d'Inuits dans la fonction publique

Séances de consultation

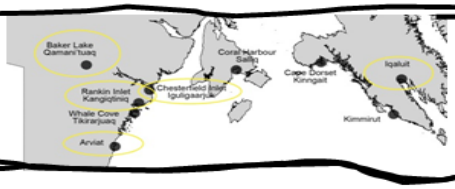
- Séances de consultation en personne avec les intervenants tenues sous forme d'entrevues avec des informateurs clés et de groupes de discussion
- En inuktitut et en anglais

Participants de la région de Kivalliq

- Gestionnaires et employés des gouvernements municipaux, territoriaux et fédéral
- Employés occasionnels, de relève et suppléants
- Fournisseurs de formation et personnel d'écoles secondaires
- Récents diplômés et étudiants en formation
- Agents de perfectionnement professionnel
- Employés et gestionnaire des ressources humaines

Participants à Iqaluit

- Un tiers des employés inuits du gouvernement fédéral au Nunavut
- Gestionnaires et employés du gouvernement territorial



Défis, suggestions et pratiques exemplaires exprimés par les Nunavummiuts

Embauche et arrivée sur le marché du travail

Défis
- Pratiques d'embauche rigides
- Processus d'entrevue axé sur les comportements
- Difficulté à faire la transition d'un poste occasionnel à un poste permanent

Suggestions et pratiques exemplaires
- Donner de la flexibilité aux gestionnaires d'embauche
- Aider au perfectionnement des compétences en matière d'entrevue et de rédaction de curriculum vitae
- Supprimer les barrières administratives pour les employés occasionnels

Compétences essentielles

Défis
- Difficulté pour les diplômés du secondaire d'accéder à la formation sur les compétences essentielles

Suggestions et pratiques exemplaires
- Inclure l'identité inuite et les connaissances locales dans la formation aux compétences essentielles
- Développer les capacités de lecture et d'écriture
- Renforcer la confiance et favoriser la poursuite d'une carrière par la formation aux compétences essentielles

Langue et culture inuites

Défis
- Inuit Qaujimajatuqangit (IQ) (savoir traditionnel) limité dans le milieu de travail

Suggestions et pratiques exemplaires
- Offrir des occasions d'apprentissage de l'IQ
- Offrir une rémunération pour l'utilisation de l'inuktitut au travail

École secondaire

Défis
- Faible participation, troubles d'apprentissage et difficultés en matière de lecture et d'écriture
- Obligations familiales, intégration du mode de vie traditionnel

Suggestions et pratiques exemplaires
- Établir et maintenir un réseau social solide pour les élèves
- Engager des conseillers en orientation dans les écoles secondaires
- Offrir des programmes de soutien à l'achèvement du secondaire flexibles et financés

Formation gouvernementale

Défis
- Planification de carrière limitée
- Formation coûteuse

Suggestions et pratiques exemplaires
- Offrir des occasions d'apprentissage axées sur l'expérience
- Offrir de la formation personnalisée
- Utiliser diverses méthodes de formation

Transition vers les études postsecondaires

Challenges
-Upgrading required before post secondary education (PSE)
-Lack of awareness of career/PSE options
-Mobility and isolation

Suggestions/Best Practices
-Build awareness through career fairs and job talks
-Provide credits to facilitate transition to PSE
-Facilitate transition to PSE through Nunavut Sivuniksavut

Maintien en poste et avancement professionnel

Défis
- Faible représentation inuite dans des postes supérieurs
- Les évaluations du rendement ne servent pas au perfectionnement

Suggestions et pratiques exemplaires
- Personnaliser le perfectionnement professionnel
- Offrir des possibilités de perfectionnement
- Créer un environnement de travail accueillant grâce à l'IQ

Études postsecondaires

Défis
- Logement et garde d'enfants
- Manque de connaissances concernant les possibilités de carrière et d'études postsecondaires
- Disponibilité de la formation dans les communautés

Suggestions et pratiques exemplaires
- Offrir des stages et des expériences de travail
- Offrir de la formation dans les communautés
- Offrir du tutorat et du soutien par les pairs
- Offrir des options de formation modulaires

Infrastructure sociale

Défis
- Logement
- Services de garde
- Santé, troubles de santé mentale et traumatisme historique

Division de l'analyse des questions autochtones et du Nord
Direction de la politique économique
Emploi et Développement social Canada
2017

Introduction

En mars et en avril 2017, Emploi et Développement social Canada (EDSC) a mené des séances de consultation auprès d'intervenants du Nunavut pour élargir sa compréhension de l'intérêt, de la disponibilité et du degré de préparation des Inuits à travailler dans la fonction publique au Nunavut. Cette recherche s'inscrit dans l'analyse de la population active inuite au Nunavut que réalise EDSC, comme l'exige le chapitre 23 de l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut. L'analyse vise à soutenir l'élaboration de plans d'embauche des Inuits et de plans de formation préalable à l'emploi.

Les objectifs des séances de consultation auprès d'intervenants étaient les suivants :

- recueillir de l'information qualitative lors d'entrevues en personne et de séances de groupes de discussion avec des organisations et des personnes clés;

- donner suite à l'un des engagements que le Canada a pris dans l'initiative *Aller de l'avant au Nunavut : accord sur le règlement de certains litiges et certaines questions de mise en œuvre entre les Inuits du Nunavut et le gouvernement du Canada et le gouvernement du Nunavut* (annexe D.8) concernant la tenue d'entrevues auprès d'intervenants clés et de groupes de discussion au Nunavut;

- en apprendre davantage sur les défis, les suggestions, les pratiques exemplaires ainsi que les voies à suivre pour favoriser l'embauche d'Inuits, informer les responsables des politiques et des programmes qui participent à la création et à l'application des plans d'embauche des Inuits et des plans de formation préalable à l'emploi;

- fournir des renseignements généraux aux intervenants sur les initiatives liées à l'analyse de la population active inuite au Nunavut;

- bâtir et établir des relations entre EDSC et les intervenants clés au Nunavut qui détiennent des renseignements ou des données susceptibles d'appuyer l'analyse.

Méthode

En mars et en avril 2017, EDSC a mené des séances de consultation sous forme d'entrevues semi-structurées en personne avec des intervenants clés et de groupes de discussion. Ces séances étaient coanimées par trois membres de la Division de l'analyse des questions autochtones et du Nord, laquelle relève de la Direction de la politique économique du Ministère : Tooneejoulee Kootoo-Chiarello, Douglas Hagar et David Horan-Lunney. Le plan initial consistait à visiter cinq communautés de Kivalliq : Rankin Inlet, Arviat, Baker Lake, Whale Cove et Chesterfield Inlet. Malheureusement, en raison du mauvais temps, nous n'avons pas pu nous rendre à Whale Cove. En plus des communautés de Kivalliq, nous avons visité Iqaluit, où nous avons rencontré des employés du gouvernement du Nunavut et du gouvernement du Canada.

Dans ces communautés, nous avons pu recueillir des témoignages variés concernant l'expérience de travail dans la fonction publique. Au Nunavut, Rankin Inlet, Arviat et Baker Lake sont les trois plus grandes communautés à l'extérieur d'Iqaluit. Dans ces trois communautés, on compte des postes décentralisés de l'administration centrale du gouvernement du Nunavut, et Rankin Inlet est le centre régional de Kivalliq. Whale Cove et Chesterfield Inlet font partie des plus petites communautés du Nunavut. C'est là qu'on trouve le moins de postes dans la fonction publique, et aucun poste décentralisé de l'administration centrale du gouvernement du Nunavut n'y est situé.

À Iqaluit, nous avons principalement discuté avec des employés inuits du gouvernement du Canada qui participaient à des événements de réseautage pour Inuits organisés par Pilimmaksaivik (le centre fédéral d'excellence pour l'emploi des Inuits).

Les participants avaient été choisis parmi les groupes d'intervenants suivants :

- fournisseurs de formation;
- récents diplômés d'études secondaires, personnes inscrites à des programmes de formation des adultes et diplômés de tels programmes;
- employés occasionnels, de relève et suppléants du gouvernement du Nunavut et du gouvernement du Canada;
- agents de perfectionnement professionnel;
- nouveaux employés inuits, y compris les participants au projet de perfectionnement du leadership des Inuits;
- employés et gestionnaire des ressources humaines;
- employés municipaux.

Au total, ce sont une centaine de Nunavummiuts que nous avons rencontrés au cours des séances. La grande majorité des participants à nos séances étaient des employés

inuits du gouvernement, soit de nouveaux employés, soit des employés de longue date, qui occupent un poste à temps partiel, à temps plein, occasionnel, de relève ou pour une durée déterminée dans la fonction publique (municipale, territoriale ou fédérale). Nous avons obtenu les commentaires d'employés occupant des postes de direction et d'autres postes également. Bien que l'objet de la recherche ait été d'obtenir les commentaires d'employés inuits, nous avons aussi recueilli les points de vue d'employés non inuits qui ont de l'expérience de la gestion ou de l'embauche d'employés inuits, ainsi que d'employés responsables de la formation et du perfectionnement. Il est important de noter que nous avons rencontré environ le tiers des employés inuits de la fonction publique fédérale au Nunavut lors des séances.

Voici quelques renseignements sur les employés inuits du gouvernement qui ont participé à nos séances :

- La majorité des employés inuits du gouvernement ont indiqué qu'ils maîtrisaient l'inuktitut et l'anglais.
- Ils avaient entre 20 et 55 ans environ, et la majorité était des femmes.
- De nombreux participants étaient titulaires d'un diplôme d'études secondaires tandis que d'autres avaient terminé des études postsecondaires au Collège de l'Arctique du Nunavut ou avaient fréquenté des collèges ou des universités dans d'autres régions du Canada.
- La majorité des participants avaient aussi travaillé dans des organisations non gouvernementales ou dans d'autres ordres de gouvernement.

Les participants potentiels ont été choisis de diverses manières. Le groupe de travail technique sur l'analyse de la population active inuite au Nunavut, qui comprend des représentants des gouvernements fédéral et territorial et de Nunavut Tunngavik Inc. (NTI), a donné son avis sur les groupes et les personnes à inviter aux séances. EDSC a fait appel aux services de NVision Insight Group Inc. pour cibler plus de gens dans les communautés. Le Ministère a également collaboré avec Pilimmaksaivik, qui a sondé l'intérêt des employés inuits du gouvernement fédéral à participer aux séances à Iqaluit. Enfin, nous avons fait appel aux réseaux de contacts que les membres de l'équipe avaient dans les communautés.

EDSC s'est efforcé d'être le plus flexible possible pour accommoder les participants, lesquels ont d'ailleurs tous été avisés que leur anonymat serait respecté dans le rapport sommaire. Dans la mesure du possible, nous avons donné le choix aux participants : ils pouvaient venir nous rencontrer dans un endroit neutre ou encore nous pouvions les retrouver à un endroit et à une heure qui leur convenaient, même les soirs et les fins de semaine. Nous les avons interviewés en groupe ou individuellement, puis nous les avons invités à communiquer avec nous par téléphone ou par courriel (ou en personne,

si cela était possible) si d'autres commentaires ou réflexions leur venaient à l'esprit après notre rencontre. Certains d'entre eux nous ont effectivement contactés pour nous faire part de commentaires supplémentaires.

Les séances se sont principalement déroulées en anglais, mais les participants étaient invités à parler dans la langue de leur choix. De nombreux participants ont préféré s'exprimer en inuktitut. Dans ces cas, Mme Kootoo-Chiarello traduisait les commentaires et s'assurait de les intégrer aux notes sur la séance.

Le déroulement des séances était fondé sur un guide du modérateur, créé par EDSC en collaboration avec le groupe de travail technique sur l'analyse de la population active inuite au Nunavut et NVision Insight Inc. Il s'agissait donc de séances semi-structurées où les participants pouvaient décrire leur expérience et formuler des commentaires. Chaque groupe a eu à répondre à des questions qui lui étaient propres, mais les questions suivantes ont été posées à tout le monde :

1. Quels progrès observe-t-on dans votre communauté en ce qui concerne l'embauche et la formation d'Inuits dans la fonction publique?
2. Donnez des exemples de réussites et de pratiques exemplaires.
3. Quelles mesures favoriseraient l'embauche d'Inuits et la réussite de ces derniers au sein de la fonction publique?

Nous avions aussi comme objectifs secondaires de fournir de l'information aux communautés et de bâtir des liens entre EDSC et les intervenants qui sauront utiliser les renseignements issus de l'analyse de la population active inuite au Nunavut, intervenants qui seront d'ailleurs des personnes-ressources de choix dans le cadre d'initiatives futures liées à cette analyse. À cette fin, EDSC a fourni des « profils » des communautés qui ont été visitées. Ces profils comprenaient des données sur le marché du travail provenant de diverses sources, dont les recensements de 2001 et de 2016, l'Enquête nationale auprès des ménages de 2011 et l'Enquête auprès des peuples autochtones (2001, 2006 et 2012).

Il est à noter que le projet visait la région de Kivalliq au Nunavut. Il s'agissait de la première de plusieurs séances à venir. En effet, EDSC entend tenir des séances dans les régions de Qikiqtaani (y compris d'autres séances à Iqaluit) et de Kitikmeot.

À propos du présent rapport sommaire

Le présent document est un rapport sommaire des commentaires que nous avons obtenus lors des séances de mobilisation. Durant l'écriture de ce rapport, nous nous sommes efforcés de résumer les expériences des participants de façon fidèle et de bien

rapporter les idées formulées sur la façon d'améliorer le taux de représentation des Inuits dans la fonction publique. Les suggestions et les points de vue exprimés dans ce rapport reflètent les opinions des participants et ne doivent pas être considérés comme des recommandations d'EDSC ou du groupe de travail technique sur l'analyse de la population active inuite au Nunavut. Bien que les témoignages des intervenants clés soient d'une valeur inestimable pour approfondir les discussions sur l'augmentation de l'embauche d'Inuits dans la fonction publique, nous invitons les lecteurs à ne pas généraliser ces conclusions pour l'ensemble des gouvernements, des ministères et des collectivités, étant donné que la sélection des participants n'a pas été faite au hasard et que les affirmations faites ne représentent aucun groupe en particulier.

Le rapport est composé de chapitres abordant des enjeux liés à l'emploi au gouvernement, dont l'embauche, l'avancement et l'intégration de la culture et de la langue inuites dans le milieu de travail.

Les autres chapitres portent sur des questions liées à l'établissement de l'effectif futur à moyen et à long terme, ce qui comprend la formation sur les compétences essentielles, l'achèvement d'un programme d'études secondaires, les études postsecondaires et la création d'une infrastructure sociale dans les communautés. Selon les participants, ce sont là des facteurs importants pour que les Inuits du Nunavut obtiennent un emploi dans la fonction publique ou, plus globalement, qu'ils obtiennent un emploi durable.

Remerciements

Il aurait été impossible de réaliser ce projet sans la participation enthousiaste des Nunavummiuts, qui souhaitent que se concrétise le chapitre 23 de l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut. Nous sommes très reconnaissants de l'accueil que nous avons reçu dans les communautés ainsi que de la générosité et de la patience des participants qui nous ont fait part de leurs expériences personnelles et professionnelles, y compris des obstacles auxquels ils ont fait face et des facteurs qui ont contribué à leur réussite. Nous avons souvent entendu que les Inuits sont fiers de l'Accord et qu'ils tiennent à s'impliquer pour atteindre les buts et les objectifs décrits dans le chapitre 23. Ils ont parlé de la résilience des Inuits qui ont persévéré malgré les défis qu'ils ont dû relever dans le passé, et ils se sont dits optimistes quant à l'avenir. Les Inuits à qui nous avons parlé ont été une source d'inspiration. Ils étaient attachés à la fonction publique, mais aussi déterminés à améliorer leurs communautés et à ouvrir des horizons pour les Inuits du Nunavut.

Nous souhaitons également remercier le groupe de travail technique sur l'analyse de la population active inuite au Nunavut, nos partenaires de Nunavut Tunngavik Inc. ainsi

que le gouvernement du Nunavut pour leur aide et leurs conseils. Nous remercions nos collègues de Service Canada de leur hospitalité et de nous avoir fourni un environnement accueillant pour rencontrer les intervenants. Nous remercions également nos collègues du Pilimmaksaivik de nous avoir invités à parler à des employés fédéraux inuits à Iqaluit. Nous avons également tiré parti des commentaires, des conseils et de l’aide que nous avons reçus de la Direction des affaires autochtones et de la Direction générale des affaires publiques et des relations avec les intervenants d’EDSC.

Chapitre 1 : Embauche et arrivée dans la fonction publique

L'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut reconnaît que les stratégies pour augmenter l'emploi des Inuits seront souvent propres au contexte du Nunavut et que les pratiques exemplaires en matière de gestion des ressources humaines dans ce territoire sont parfois différentes de celles en vigueur ailleurs au Canada. Cette information cadre avec les commentaires que nous avons recueillis auprès des intervenants.

Tout le long du processus de consultation, les participants ont parlé de leurs expériences et de celles d'autres Inuits, y compris des obstacles au recrutement ainsi que des leçons apprises, pour faire en sorte que les Inuits aient la possibilité de se faire embaucher et d'amorcer une carrière au sein de la fonction publique. Vous trouverez ci-après le sommaire de ce que les participants nous ont dit.

Processus de recrutement

Les participants ont abordé plusieurs obstacles à l'embauche d'Inuits au gouvernement, ont fait des suggestions pour remédier à cette situation et ont fait état de pratiques exemplaires.

Obstacles liés au processus d'embauche

Procédures d'embauche rigides

Nous avons appris que la souplesse est un élément important de l'embauche des Inuits qui ont le potentiel de respecter les exigences du poste. Par contre, la réalité est parfois différente. Les intervenants ont décrit des exemples où les règles strictes et les processus très bureaucratiques ont empêché des gestionnaires d'embaucher des Inuits qui, selon eux, auraient pu bien faire le travail. Les participants ont reconnu que les règles et les structures des processus d'embauche en place visent à empêcher les cas réels ou perçus de préjudice et de népotisme. Toutefois, nous avons entendu de nombreux cas où un candidat inuit avait été exclu à la présélection parce que ses techniques d'entrevue étaient inadéquates ou parce qu'il n'avait pas bien suivi le processus de candidature, et ce, même si le gestionnaire d'embauche le connaissait et était certain qu'il était compétent ou qu'il pourrait facilement apprendre le travail.

Processus d'entrevue

De nombreux participants ont indiqué que le processus d'embauche n'est pas conforme aux valeurs de la société inuite. En effet, ils nous ont dit qu'on leur enseignait à ne pas

se vanter de leurs compétences et à ne pas se considérer comme meilleurs que les autres. Certains participants ont également indiqué que de génération en génération, on avait enseigné aux Inuits à se sentir inférieurs et moins compétents que les autres, en particulier par rapport aux habitants du Sud. Il est donc difficile pour un Inuit de convaincre un employeur qu'il est le candidat idéal pour le poste.

Or, en entrevue, on attend justement du candidat qu'il explique pourquoi on doit lui donner l'emploi et qu'il se « vante » de ses compétences. Pour de nombreux Inuits, une telle attitude est inappropriée et contre nature. Ainsi, certains Inuits n'obtiennent pas de bons résultats aux entrevues, et un tel échec vient renforcer l'impression que les Inuits n'ont pas leur place au gouvernement.

Suggestions des Nunavummiuts et pratiques exemplaires liées à l'embauche

Lorsque nous avons demandé aux participants de nommer des pratiques exemplaires en matière d'embauche et des améliorations qui pourraient être apportées, ils n'ont pas été avares de commentaires. Ils ont en effet proposé des moyens d'aider les Inuits à parfaire leurs compétences en recherche d'emploi, ainsi que des manières d'adapter le processus d'embauche à la culture inuite afin que les candidats qualifiés, ou ceux ayant un grand potentiel ne soient pas indûment éliminés à la présélection. Ces suggestions sont décrites ci-dessous.

Soutien et encadrement pour la rédaction de curriculum vitæ et pour l'acquisition de techniques d'entrevue

Les agents de perfectionnement professionnel du ministère des Services à la famille du gouvernement du Nunavut sont reconnus comme des ressources clés pour ce qui est d'aider les candidats potentiels à améliorer leurs compétences en rédaction de curriculum vitæ et leurs techniques d'entrevue. Ces agents collaborent avec les membres de la communauté et les employeurs pour jumeler les candidats à des emplois qui leur conviennent. Ils connaissent le processus d'embauche du gouvernement du Nunavut et leur rôle consiste, entre autres, à encadrer les candidats qui suivent un tel processus. Certains participants ignoraient qu'il y avait des agents de perfectionnement professionnel dans leur communauté, ou que ces derniers pouvaient les aider à se préparer à une entrevue. Ils ont proposé de mieux faire connaître les services offerts par ces agents dans les communautés. Il convient de noter que, bien que toutes les communautés aient accès aux services d'un agent de développement professionnel, il arrive qu'un même agent travaille auprès de plusieurs communautés à la fois, ce qui explique qu'il ne peut pas être toujours présent dans une communauté. En plus des services à l'emploi offerts par le gouvernement du Nunavut, il a été suggéré

que les écoles secondaires et d'autres programmes d'éducation consacrent des ressources au développement des compétences en recherche d'emploi.

Certains intervenants ont affirmé que de nombreux Inuits ne connaissent pas les obligations du gouvernement en vertu du chapitre 23 de l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut. Plusieurs participants ont dit qu'il faudrait sensibiliser les Inuits qui postulent à des emplois au gouvernement au fait qu'ils doivent mentionner que leur démarche s'inscrit dans le cadre de l'Accord et qu'ils doivent veiller à mettre en évidence des compétences comme la maîtrise de l'inuktitut et la connaissance de la culture et de l'économie inuites dans leur curriculum vitæ. C'est d'autant plus important que nous avons appris que, dans de nombreux cas, les gestionnaires examinent les candidatures des Inuits avant celles des non-Inuits et des non-Nunavummiuts. Si les Inuits du Nunavut n'incluent pas ces éléments, ils pourraient s'exclure du processus de sélection sans le vouloir.

Souplesse et liberté pour les gestionnaires en matière d'embauche

Dans des cas où les gestionnaires d'embauche ont profité d'une certaine souplesse et d'une certaine liberté lors de l'embauche d'un candidat, ils ont pu embaucher des gens qu'ils n'auraient pas embauchés si le processus avait été plus strict. En fait, certains gestionnaires d'embauche ont souligné qu'il était injuste de soumettre tout le monde au même processus d'embauche, parce que ce dernier favorise les personnes qui sont habiles en entrevue alors que ce n'est pas nécessairement la qualité recherchée. Certains participants ont indiqué qu'on ne devrait pas accorder une trop grande importance à l'entrevue lorsqu'on décide d'embaucher des Inuits du Nunavut, surtout dans les cas où ceux-ci ont bien réussi les autres étapes du processus de sélection.

Plusieurs préoccupations ont été exprimées à propos des questions d'entrevue axées sur les comportements. Dans le cadre des entrevues axées sur les comportements, on demande aux candidats de démontrer leurs capacités et leurs compétences en racontant une expérience passée qui illustre ces qualités. La prémisse qui sous-tend ce type d'entrevue est que la meilleure façon de prédire le rendement futur consiste à évaluer le rendement passé dans des situations similaires. Cette technique d'entrevue vise à avantager les Inuits qui n'ont pas nécessairement de formation ou de titres de compétence officiels. Toutefois, de nombreuses personnes nous ont dit que ce type d'entrevues est difficile pour certains Inuits et que les gestionnaires d'embauche devraient utiliser des examens et des techniques d'entrevue adaptées au candidat et au poste. Bien que la portée du projet ne consiste pas à mener une évaluation complète des lacunes, des avantages et des résultats de l'entrevue axée sur les comportements, les préoccupations exprimées par les participants montraient qu'une recherche plus

approfondie serait utile pour s'assurer que ce processus est appliqué de manière à favoriser l'embauche d'Inuits.

Des représentants des administrations municipales ont indiqué qu'ils ont tendance à faire preuve de plus de souplesse que les gouvernements territorial ou fédéral relativement aux personnes qu'ils embauchent et à la façon dont ils le font. Des superviseurs municipaux nous ont dit qu'ils avaient eu la main heureuse en embauchant des gens selon leur potentiel pour effectuer un travail plutôt que selon leurs titres de compétence, puis en créant un plan de formation qui amenait les employés à développer les compétences nécessaires au fil du temps. Un superviseur au gouvernement du Nunavut a déclaré qu'il avait une certaine souplesse quant aux personnes qu'il embauchait, mais que c'était le résultat d'un long historique de bons coups à titre de gestionnaire et du fait qu'il utilisait des mesures de responsabilisation différentes.

Il a été signalé que même si le fait d'embaucher un candidat pour son potentiel plutôt que pour ses titres de compétence est un bon moyen d'augmenter l'embauche d'Inuits, il est essentiel de mettre en place des plans et des processus pour offrir du soutien au nouvel employé et ainsi éviter de l'affecter à un poste où il ne sera pas productif. Parmi les pratiques exemplaires liées à l'embauche fondée sur le potentiel et non sur les titres de compétence, l'une consiste à confier à l'employé 25 % de sa charge de travail pour qu'il consacre 75 % de son temps à sa formation. Après un certain temps, ce ratio change jusqu'à ce que la personne soit en mesure d'effectuer son travail.

Il a été souligné que le fait de permettre aux gestionnaires de faire preuve de souplesse et de jugement ne les rend pas moins responsables ni plus enclins à faire preuve de népotisme. Les participants ont insisté sur le fait que les gestionnaires devaient comprendre l'importance d'embaucher des Inuits (et de se familiariser avec le chapitre 23), pour être en mesure de déterminer le potentiel des candidats inuits et pour offrir le soutien et la formation dont les nouveaux employés ont besoin pour connaître une expérience professionnelle fructueuse. Il a été suggéré que les gestionnaires d'embauche s'assurent d'avoir fait leur possible pour embaucher des Inuits plutôt que de s'assurer de suivre les processus de ressources humaines de façon stricte. Il est à noter que nos discussions se limitaient au processus d'embauche et que les participants n'ont pas parlé en profondeur des conséquences des besoins de formation et de soutien accrus sur la capacité globale d'une organisation ni des répercussions sur la gestion de projets. Il faudrait se pencher davantage sur la question pour établir les pratiques exemplaires menant à l'équilibre entre les besoins des nouveaux employés et ceux d'une organisation à rendement élevé.

Entrevues menées par des Inuits et langue de choix

Nous avons souvent entendu parler de l'importance de faire appel à des intervieweurs inuits, une mesure qui concorde avec le chapitre 23 de l'Accord. Les participants ont affirmé que la présence d'Inuits au sein du comité de sélection rendait le processus moins intimidant et leur faisait sentir qu'ils étaient les bienvenus et qu'on les comprenait. De plus, nous avons appris que lorsqu'ils pouvaient passer l'entrevue dans la ou les langues de leur choix, les candidats étaient en mesure de mieux s'exprimer et ainsi d'obtenir un meilleur résultat à l'entrevue. Un participant ayant participé à de nombreuses entrevues a estimé qu'environ la moitié des candidats choisissaient de faire l'entrevue entièrement ou en partie en inuktitut.

Emploi occasionnel

Les employés occasionnels comblent les besoins en personnel à court terme des gouvernements. Nous avons parlé à plusieurs personnes qui sont des employés occasionnels ou qui l'ont déjà été. Elles ont souligné un certain nombre de défis et de leçons apprises liés à l'emploi occasionnel et à la transition vers des postes plus permanents.

Difficultés liées à l'emploi occasionnel

Difficulté à faire la transition vers un poste permanent

En plusieurs occasions, lors des séances, des participants ont soulevé des problèmes liés à l'emploi occasionnel des Inuits au gouvernement. Les expériences d'emploi occasionnel variaient beaucoup; dans certains cas, l'emploi occasionnel ou contractuel convenait autant à l'employé qu'à l'employeur (par exemple, cette situation convenait aux employés aux études et aux employeurs cherchant à pourvoir un poste qui n'était pas encore permanent). Par contre, la majorité des employés occasionnels ou de ceux qui l'avaient déjà été exprimait de la frustration.

En général, les gestionnaires et les employés ont indiqué que les employés occasionnels souhaitaient obtenir des postes permanents et que plusieurs de ces employés voyaient les postes occasionnels comme un moyen d'intégrer la fonction publique et une occasion d'acquérir de l'expérience précieuse et de faire du réseautage pour ensuite obtenir un poste permanent. Par contre, nous avons recueilli de nombreux exemples où des Inuits occupaient des postes occasionnels depuis des années, mais ne parvenaient jamais à être embauchés pour des postes permanents similaires ou identiques parce qu'ils n'avaient pas les titres de compétence exigés ou qu'ils avaient obtenu de mauvais résultats à l'entrevue. Même s'ils « échouaient » au processus

d’embauche, certains d’entre eux étaient tout de même embauchés à nouveau pour des postes occasionnels, ce qui démontre qu’ils étaient en fait capables d’effectuer le travail.

Stress lié au manque de sécurité et d’avantages sociaux

Quelques participants ont affirmé que le processus administratif pour l’embauche d’employés occasionnels était plus court et plus simple que ne l’était le processus pour les postes permanents. Ainsi, dans certains cas, nous avons entendu dire que des employés occasionnels étaient embauchés pour occuper un poste permanent alors qu’il aurait été plus pertinent de recourir au processus normalement utilisé pour pourvoir ce poste de façon permanente. Quelques participants ont indiqué que les périodes prolongées d’emploi occasionnel avaient des conséquences néfastes. Le manque de sécurité d’emploi était une source de stress, et les employés devaient à la fois se concentrer sur leur travail et sur la recherche d’un autre emploi bien avant la fin de leur contrat. Certains participants ont exprimé leur ressentiment envers la situation, car le fait d’occuper un poste occasionnel les empêchait d’accéder à plusieurs avantages sociaux (mais pas à tous) qu’ils recevraient s’ils occupaient un poste permanent, comme la pension et les prestations de congés parentaux. Soulignons que des participants occupant des emplois permanents dans le même milieu de travail trouvaient frustrant de constater ce qui leur semblait être un usage abusif des emplois occasionnels.

Suggestions des Nunavummiuts et pratiques exemplaires liées aux emplois occasionnels

Donner aux employés occasionnels les outils et le soutien dont ils ont besoin pour obtenir des postes permanents

Des gestionnaires nous ont fait part de pratiques exemplaires qu’ils avaient appliquées pour aider les employés occasionnels à obtenir des postes permanents. Un gestionnaire a souligné que les employés occasionnels représentent le bassin de candidats idéal pour des postes permanents et que les emplois occasionnels ou contractuels devraient être perçus comme une occasion de former une personne en vue d’un poste permanent. Cette même personne a indiqué qu’elle avait pris le temps de s’assurer que les employés occasionnels connaissaient le processus d’embauche et les ressources disponibles pour les aider à rédiger leur curriculum vitæ et à se préparer à l’entrevue. Connaissant les difficultés liées au processus d’entrevue mentionnées plus haut, le gestionnaire s’est assuré que les employés occasionnels avaient la possibilité de faire des entrevues fictives. De nombreux participants nous ont également dit qu’il était important de fournir le plus de formation et d’orientation possible au cours d’un

emploi occasionnel, de manière à ce que l'employé concerné puisse développer la confiance nécessaire pour postuler à un poste permanent, le moment venu.

Éliminer les obstacles administratifs que doivent franchir les employés occasionnels

Nous avons appris que certains des obstacles liés à la transition d'un poste occasionnel à un poste permanent étaient liés au fait que des employés occasionnels ne connaissent pas la procédure. Par exemple, nous avons appris que les curriculum vitæ des employés occasionnels sont conservés pendant six mois et qu'ensuite le nom des personnes est retiré de la liste d'employés potentiels. Certains intervenants estimaient que cette période de six mois était arbitraire et ont ajouté que les employés occasionnels ne connaissent pas cette pratique. Des participants, y compris des gestionnaires, nous ont fait part de nombreux cas où des candidats inuits qualifiés avaient manqué des possibilités parce qu'ils avaient tenu pour acquis que leur curriculum vitæ demeurait toujours dans les dossiers du gouvernement du Nunavut. Il a été suggéré que cette situation pourrait être corrigée en modifiant la procédure ou en communiquant avec les candidats potentiels lorsque la date limite de conservation de leur curriculum vitæ approche.

Orientation

Les participants nous ont parlé de pratiques exemplaires visant à s'assurer que les nouveaux employés reçoivent le soutien et l'orientation nécessaires pour connaître une belle carrière dans la fonction publique. Nous avons discuté avec de nouveaux employés qui ont récemment reçu une telle orientation ou qui participaient à une formation d'orientation au moment de l'entrevue, ainsi qu'avec des gestionnaires qui accueillent ces nouveaux employés et avec des employés de longue date qui nous ont parlé de leurs expériences antérieures et de ce qu'ils ont remarqué chez d'autres nouveaux employés.

Nous avons souvent entendu parler de ce qu'on appelle, dans les connaissances traditionnelles des Inuits, le principe de Tunnganarniq, soit l'idée de créer un bon état d'esprit en se montrant ouvert, accueillant et inclusif. Les expériences, qu'elles soient positives ou négatives, sont une source précieuse d'enseignement sur la façon d'offrir un environnement accueillant et une bonne orientation. Les suggestions et les pratiques exemplaires liées à l'orientation des nouveaux employés inuits au gouvernement sont énumérées ci-dessous.

Suggestions des Nunavummiuts et pratiques exemplaires liées à l'orientation

Fournir une orientation aux nouveaux employés à l'aide de diverses méthodes et désigner une personne-ressource qui pourra répondre à leurs questions

Un des commentaires que nous avons entendus est que les gestionnaires d'embauche devraient se préparer à l'arrivée de nouveaux employés. Il s'agirait notamment de prendre le temps de rencontrer les nouveaux employés régulièrement au cours de leurs premières semaines de travail pour faire un suivi et répondre à leurs questions. Des participants ont dit que les premiers pas au gouvernement peuvent être intimidants, soulignant que les gens apprennent par étape. À titre d'exemple, les employés aiment qu'on leur remette des documents écrits à étudier pour en apprendre plus sur le Ministère et sur leur poste. Toutefois, certains employés ont dit s'être sentis dépassés, parce qu'on leur avait remis un énorme cahier d'information sans directives sur ce qu'il fallait apprendre en premier. En général, les participants ont aimé se renseigner sur leur milieu de travail à l'aide de divers documents écrits, de directives officielles et de discussions informelles.

Peu importe la méthode utilisée pour le transfert des connaissances, tous étaient d'avis qu'il était important de pouvoir compter sur au moins une personne-ressource capable de répondre à leurs questions et avec qui discuter de façon informelle, par exemple au sujet des responsabilités liées à l'emploi et de questions logistiques comme la paye et les avantages sociaux. En général, au Nunavut, les milieux de travail sont petits, et les superviseurs sont parfois dans une autre communauté. Ce genre d'interactions ne se produit donc pas naturellement. Des participants nous ont dit qu'il était important que les gestionnaires et les collègues effectuent un suivi avec le nouvel employé et créent des occasions d'apprendre.

Créer un milieu de travail accueillant

Des participants nous ont fait part de mesures relativement simples qui contribuent grandement à ce qu'un employé se sente le bienvenu. Une employée a dit qu'elle s'était sentie bien accueillie à sa première journée du seul fait qu'il y avait un signe de bienvenue sur son bureau. Les présentations jouent également un rôle important à cet égard. Les nouveaux employés qui n'avaient pas été présentés aux autres employés ont dit s'être sentis à l'écart. À l'inverse, d'autres employés ont raconté qu'ils avaient senti qu'ils faisaient partie de l'équipe parce qu'un collègue ou un superviseur leur avait fait faire le tour des bureaux pour les présenter à tout le monde.

Rencontrer d’autres employés inuits et établir des liens avec eux

Les participants ont également parlé de l’importance de pouvoir rencontrer d’autres employés inuits et d’établir des contacts avec eux. Dans certains ministères plus petits, par exemple, il y a relativement peu de collègues inuits avec qui interagir, parler en inuktitut et échanger sur ses expériences. Les employés du gouvernement du Canada avec qui nous avons parlé à Iqaluit participaient à une semaine d’ateliers et d’occasions de réseautage avec des employés inuits, dans le cadre d’une initiative de Pilimmaksaivik. Plusieurs employés ont dit qu’ils avaient trouvé cette initiative très bénéfique. C’est le cas notamment d’employés inuits qui ont travaillé dans des bureaux qui comptaient peu d’autres employés inuits, voire aucun. Pour eux, de telles rencontres devraient avoir lieu régulièrement.

S’assurer que les nouveaux employés ont accès aux possibilités de formation dès le début

Les participants occupant des postes exigeant des interactions avec le public ont répété qu’il était important d’avoir des possibilités de formation en personne en plus de la formation en ligne. Certains participants provenant d’une communauté relativement éloignée ont raconté qu’ils avaient suivi plusieurs cours en ligne durant les premiers mois de leur emploi. Ils ont ensuite suivi une formation d’une semaine avec des collègues d’autres communautés. Cette formation en personne a permis aux employés de poser des questions à leurs collègues et de se familiariser avec des problèmes qui ne se présentent pas régulièrement dans leur communauté. Ils ont affirmé que cette semaine leur avait permis de consolider les notions qu’ils avaient étudiées, d’augmenter leur confiance et de faire partie d’un réseau de collègues à qui ils pourraient s’adresser plutôt que de toujours poser leurs questions à un superviseur.

Chapitre 2 : Initiatives en matière de formation gouvernementale

Nous avons parlé à des Inuits d'Iqaluit et de la région de Kivalliq qui travaillent pour le gouvernement du Nunavut ou le gouvernement du Canada ou encore pour les hameaux. Les participants ont discuté des défis et des pratiques exemplaires liés aux options de formation offertes aux employés du gouvernement, comme la formation figurant dans les plans d'apprentissage ou dans les ententes de rendement, les cours liés au travail, l'apprentissage par l'expérience, le Programme d'apprentissage et de perfectionnement des Inuits et le programme de la Municipal Training Organization. Le contenu des discussions — défis, suggestions, pratiques exemplaires et programmes — est présenté ci-après.

Défis liés à la formation gouvernementale

Lors des séances de consultation, les participants ont discuté d'un certain nombre de défis liés à l'accès à la formation nécessaire ou à l'obtention de celle-ci pour soutenir le perfectionnement professionnel des Inuits dans la fonction publique.

Planification de carrière

Les participants nous ont dit que le fait de discuter régulièrement des ambitions et des progrès professionnels était bénéfique pour les employés inuits, car ces discussions leur ouvrent la porte sur des possibilités en plus de les inciter à suivre des formations et à acquérir de nouvelles expériences. Cependant, certains employés inuits dans la fonction publique ont signalé qu'ils n'avaient pas de plan d'apprentissage ou de perfectionnement et qu'ils n'avaient pas eu de discussion avec leur gestionnaire à propos de leurs objectifs de carrière. Certains ont manifesté le souhait d'obtenir la formation nécessaire pour aider les employés inuits à gravir les échelons au sein de leur ministère.

Coûts de la formation

Certains employés inuits ont fait remarquer que la formation dont ils avaient besoin pour se perfectionner était offerte, mais que les coûts et les contraintes budgétaires les avaient empêchés d'y accéder. De plus, les coûts de formation augmentent si les employés doivent se déplacer.

Suggestions des Nunavummiuts et pratiques exemplaires liées à la formation gouvernementale

Apprentissage par l'expérience

L'apprentissage par l'expérience consiste à apprendre dans divers contextes au travail. Les affectations de perfectionnement ou les affections intérimaires, les possibilités de jumelage ainsi que la formation en milieu de travail sont des exemples de ce type d'apprentissage. La plupart des employés gouvernementaux inuits auxquels nous avons parlé ont indiqué qu'ils préféraient des expériences d'apprentissage pratique. Les intervenants ont également constaté que l'apprentissage par l'expérience était une méthode de perfectionnement et d'apprentissage efficace.

Projet sur l'apprentissage et le perfectionnement des Inuits

Le gouvernement du Canada a mis sur pied le Projet sur l'apprentissage et le perfectionnement des Inuits pour donner une formation préalable à l'emploi et une formation de travail aux Inuits du Nunavut pour leur permettre de perfectionner leurs compétences pour des emplois éventuels dans la fonction publique, sur le territoire. Les personnes qui prennent part au Projet suivent une formation à laquelle s'ajoutent quatre mois de stages au sein de ministères fédéraux et d'organismes inuits. Ces personnes sont encadrées et reçoivent les conseils de mentors. Les mentors sont des fonctionnaires expérimentés qui donnent des conseils sur la manière d'établir des objectifs de carrière, de cibler les ressources et de trouver des occasions de formation et de perfectionnement professionnel. Les coordonnateurs du Projet supervisent les formations en ligne et en classe. De plus, les apprenants peuvent suivre des cours d'inuktitut de niveau débutant ou avancé. À la fin du Projet, qui s'échelonne sur 16 mois, le nom des diplômés est placé dans un bassin, et les participants deviennent des candidats potentiels pour des postes permanents ou d'une durée déterminée au gouvernement du Canada ou au gouvernement du Nunavut, à Nunavut Tunngavik Inc. ou à la Qikiqtaaluk Corporation[1].

Plusieurs participants au Projet sur l'apprentissage et le perfectionnent des Inuits ont dit avoir entendu parler de cette initiative par le bouche-à-oreille ou par l'intermédiaire des réseaux sociaux et qu'ils avaient été encouragés à y participer par des membres de leur famille et des amis qui avaient obtenu leur diplôme ou qui connaissaient un diplômé. Ils

[1] Veuillez consulter le lien suivant pour obtenir plus de renseignements : Agence canadienne de développement économique du Nord. *Projet sur l'apprentissage et le perfectionnement des Inuits.* Mis à jour : décembre 2015. Consulté en juin 2017 http://www.cannor.gc.ca/fra/1386010541881/1386010818127

ont ajouté que le Projet les avait amenés à explorer les options de carrière et à améliorer leur qualité de vie.

Le Projet peut accroître l'intérêt à l'égard des emplois gouvernementaux et aider les Inuits à réaliser leur potentiel. Les personnes qui y ont pris part ont trouvé une motivation supplémentaire et obtenu des renseignements sur les types d'emplois offerts dans la fonction publique. Par exemple, un participant a expliqué que le Projet avait changé sa perception du gouvernement et la façon dont il envisageait son avenir. Il a ajouté qu'il souhaitait rester au gouvernement. Au départ, il croyait qu'il ne serait qu'un ouvrier, mais il sait maintenant qu'il peut faire bien plus.

Formation et soutien personnalisé

Parmi les pratiques exemplaires citées, soulignons l'élaboration de plans de formation pour tous les employés inuits. Selon les gestionnaires, une partie importante de l'élaboration des plans de formation consiste à s'assurer que les nouveaux employés sont exposés à différents types d'emplois et à différentes équipes au sein de l'organisation. Les expériences peuvent par ailleurs être harmonisées avec les intérêts des personnes, comme le montre le témoignage suivant : « Par le passé, il m'est déjà arrivé d'avoir un nouvel employé qui s'intéressait aux arts et à la culture. Je lui ai fait rencontrer un conseiller en arts pour qu'il l'aide à préparer des demandes relatives à des projets liés aux arts et à la culture. [TRADUCTION] »

Selon les participants, les hameaux mettent l'accent sur l'embauche d'employés ayant fait la preuve de leur fiabilité et de leur potentiel, puis élaborent ensuite des plans de formation pour les nouveaux membres du personnel. Comme l'a fait remarquer un représentant d'une localité, « la clé est de bâtir une équipe sur place. [TRADUCTION] » Les hameaux puisent dans un grand nombre de formations générales données par l'intermédiaire de la Municipal Training Organization, y compris le *Municipal Government Program* (MGP), les services de protection[2], et la formation ciblée. Le MGP comprend une formation de base en administration municipale et dans plusieurs domaines menant à des postes de commis administratif de bureau, de planificateur et d'administrateur des terres, d'animateur en loisirs, de contremaître des travaux publics, d'agent des finances et d'adjoint à l'agent administratif principal. La formation sur les services de protection comprend une formation sur la lutte contre les incendies et la formation d'intervenants bénévoles dans la recherche et le sauvetage. Quant à la formation ciblée, il s'agit d'élaborer des cours fondés sur des demandes particulières

[2] Plan d'affaire de 2014-2015 de la *Municipal Training Organization Municipal Training Organization (MTO)*

des municipalités, comme la gestion des déchets solides, la conduite de machineries lourdes et le perfectionnement professionnel de l'agent administratif principal.

En plus d'utiliser la formation de la MTO, des municipalités offrent des possibilités supplémentaires de formation personnalisée à ses employés. Par exemple, Arviat a un protocole d'entente avec le Collège Northern en Ontario afin d'offrir une formation personnalisée qu'il est impossible d'obtenir par l'intermédiaire de la MTO. De plus, des municipalités élaborent des plans de formation pour leurs employés et incitent ces derniers à suivre des formations liées au travail ainsi que des formations polyvalentes, c'est-à-dire dans des domaines qui ne sont pas liés à leur poste actuel. Selon les intervenants, ces formations aident les employés à se perfectionner de sorte que l'organisation peut pourvoir les postes vacants le moment venu.

En plus de la formation personnalisée, les intervenants ont également insisté sur le fait qu'il est important de s'assurer que les employés ont accès à des services de soutien complets. En effet, chaque personne a des besoins uniques, et il pourrait être nécessaire d'offrir des mesures de soutien variées pour permettre à chacun de tirer pleinement parti de sa formation. Nous avons appris que le service de mentorat donné par des collègues ou des employés plus expérimentés était particulièrement efficace avec les Inuits.

Diversité des options et des méthodes de formation

Selon les intervenants, le mieux, c'est d'offrir plusieurs options de formation. Pour certains Inuits, le meilleur moyen d'apprendre, c'est la pratique et l'observation. Pour d'autres, la formation en classe fonctionne mieux. Il n'existe pas d'approche universelle. Il semble que la formation pratique et en personne soit plus efficace pour les employés qui ont besoin de soutien, qui ont des problèmes de motivation, ou encore qui ne sont pas à l'aise avec les ordinateurs.

Une majorité des employés inuits de la fonction publique estimait aussi que la formation en ligne était efficace et qu'elle permettait aux gens de rester dans leurs communautés et de travailler à leur propre rythme. Ils ont toutefois indiqué que la basse vitesse de connexion à Internet et le coût élevé du service au Nunavut étaient des obstacles. Par ailleurs, il est difficile avec les cours en ligne de déterminer si les apprenants ont besoin de soutien ou d'offrir un tel soutien.

En règle générale, les fonctionnaires inuits qui se sont rendus au Sud pour suivre une formation en classe estiment que le type de formation qu'ils ont reçue était efficace. De plus, certains employés gouvernementaux de première ligne se sont rendus dans de

grands centres urbains pour suivre une formation d'initiation. Comme les volumes de travail y étaient plus élevés, ils ont été exposés à des problèmes plus variés et plus nombreux que ce qu'ils ont l'habitude de voir dans leurs communautés. Ceux qui ont participé à une telle formation ont dit qu'il s'agissait d'une expérience bénéfique. Cependant, il convient de noter que certains fonctionnaires inuits ont dit qu'ils souhaiteraient avoir des possibilités de formation supplémentaires dans leurs communautés afin qu'ils n'aient pas à bousculer leur routine pour suivre une formation.

Promotion des possibilités de formation

La plupart des fonctionnaires étaient d'avis que l'accès à la formation était adéquat. Certains participants ont toutefois fait remarquer que des employés inuits n'étaient pas au courant des possibilités de formation et qu'il fallait mieux diffuser l'information. Ils ont proposé qu'un poste de coordonnateur de la formation soit créé; le titulaire de ce poste serait chargé de communiquer les possibilités aux employés. D'autres personnes ont proposé de parler des possibilités d'apprentissage et des besoins en la matière pendant les discussions sur l'entente de rendement.

Ateliers de sensibilisation culturelle pour les employés inuits et non inuits au Nunavut.

Les employés inuits de la fonction publique à qui nous avons parlé ont souligné qu'il était important que les ministères présents au Nunavut tiennent des activités de sensibilisation pour promouvoir la culture inuite en milieu de travail. Selon eux, le fait d'inviter des employés non inuits à ces activités de sensibilisation aiderait à promouvoir la culture inuite dans l'ensemble des ministères et donnerait aux employés inuits l'occasion de développer des compétences en leadership en animant des formations et d'autres activités.

Les participants ont également indiqué qu'il fallait ajouter des cours d'inuktitut dans l'offre de programmes de formation du gouvernement.

Chapitre 3 : Les langues et la culture inuites en milieu de travail

Les participants ont abordé l'importance et leur volonté d'intégrer la culture et les langues inuites dans les milieux de travail gouvernementaux. Même s'il y a des postes gouvernementaux dans plusieurs communautés à l'échelle du Nunavut, certains Inuits étaient réticents à l'idée de travailler dans la fonction publique en raison de la perception selon laquelle l'environnement n'y est pas accueillant pour les Inuits et les emplois gouvernementaux ne sont pas faits pour eux. Les intervenants ont fait remarquer que ces perceptions tiraient leur source à la fois de réalités passées et actuelles.

Par le passé, les emplois gouvernementaux étaient presque exclusivement occupés par des non-Inuits. Dans certaines communautés, des quartiers étaient même réservés aux non-Inuits (impossible de dire s'il s'agissait d'une politique officielle ou d'une pratique propre aux communautés concernées). Malgré l'augmentation du nombre d'Inuits dans la fonction publique, il semble que certains milieux de travail maintenaient une structure propre aux provinces du Sud. Dans certains cas, cette perception persiste encore aujourd'hui. Pour certains Inuits, la perception varie selon l'ordre de gouvernement. À titre d'exemple, certains Inuits étaient moins attirés par les emplois du gouvernement fédéral en raison du traumatisme historique lié au fait de traiter avec ce dernier. Cela dit, les expériences des intervenants, que ce soit au gouvernement du Canada ou au gouvernement du Nunavut, étaient variées, et elles étaient aussi positives que négatives.

Nous avons appris que l'intégration des langues et de la culture inuites en milieu de travail est d'une grande importance pour les Inuits qui travaillent dans la fonction publique, car cela rend le milieu de travail « tunnganarniq » (ouvert, accueillant et inclusif), un aspect que les employés associent directement au maintien en poste. Nous avons également appris que les Inuits transmettaient le savoir traditionnel de génération en génération et que ce savoir définit le rapport des Inuits avec les éléments, les animaux, les gens et la famille. Il a été établi que les Inuits s'appuyaient sur l'Inuit Qaujimajatuqangit (IQ)[3] pour être des êtres humains épanouis dans une société inuite et pour améliorer la société dans son ensemble.

L'IQ, c'est ce que les Inuits ont toujours tenu pour vrai. Voici les huit principes de l'IQ :

- Inuuqatigiitsiarniq : respecter l'autre, avoir de bons rapports avec l'autre et faire preuve de compassion envers les autres
- Tunnganarniq : promouvoir un bon état d'esprit en étant ouvert, accueillant et inclusif
- Pijitsirniq : servir la famille et la communauté et en prendre soin
- Aajiiqatigiinniq : prendre des décisions fondées sur la discussion et le consensus
- Pilimmaksarniq/Pijariuqsarniq : développer des compétences par l'observation, le mentorat, la pratique et l'effort
- Piliriqatigiinniq/Ikajuqtigiinniq : travailler ensemble dans un but commun;

[3] Veuillez consulter le lien suivant pour plus de renseignements : LÉVESQUE. F. 2014. "Revisiting *Inuit Quajimajatuqangit:* Inuit knowledge, culture, language and values in Nunavut institutions since 1999. Études/Inuit/Studies. 38(1-2), pp 115-136;
TAGALIK. S. *2010. Inuit Quajimajatuqangit : Le rôle du savoir autochtone pour favoriser le bien-être des communautés inuites du Nunavut.* Centre de collaboration nationale de la santé autochtone. http://nccah.netedit.info/docs/child%20and%20youth/Indigenous%20Knowledge%20in%20Inuit%20Communities%20%28French%20-%20web%29.pdf

- Qanuqtuurniq : faire preuve d'innovation et d'ingéniosité
- Avatittinnik Kamatsiarniq : respecter la terre, la faune et l'environnement et y apporter les soins nécessaires.

Les participants nous ont dit que de nombreux Inuits suivent les principes de l'IQ en présence de difficultés ou de possibilités et que ces principes pourraient être intégrés dans les milieux de travail pour créer un environnement sain et inclusif.

On nous a aussi dit que les employés nunavummiuts devraient régulièrement être en contact avec l'IQ, parce qu'elle crée une occasion d'apprentissage culturel continu dans leurs milieux de travail. Des employés ont fait savoir qu'ils se sentent plus motivés lorsqu'on leur offre des occasions d'intégrer l'IQ dans les équipes et que ces occasions sont aussi un moteur de participation.

Plusieurs employés inuits à qui nous avons parlé ont pris l'initiative d'intégrer la culture dans le milieu de travail en offrant de la nourriture traditionnelle, en étant inclusifs envers tout le monde, en tâchant d'obtenir un consensus et en organisant des journées IQ. Les journées IQ sont des expériences d'apprentissage où les employés se familiarisent avec le savoir et les pratiques inuits; c'est aussi l'occasion de tisser des liens et de travailler ensemble.

Lors des séances, on nous a fait part de plusieurs défis, suggestions et pratiques exemplaires liés à l'intégration de la langue et de la culture inuites au sein des milieux de travail gouvernementaux au Nunavut.

Défis liés à l'intégration de la langue et de la culture inuites

Intégrer les pratiques traditionnelles et l'IQ au sein du milieu de travail

Selon certains participants, le savoir traditionnel n'est pas assez présent dans bien des milieux de travail gouvernementaux sur le territoire. Certains ont indiqué que les principes de l'IQ n'étaient pas assez présents dans les descriptions de travail, les ententes de rendement et d'autres mécanismes d'évaluation du rendement. De plus, certains ont déclaré qu'ils avaient le sentiment que leurs collègues du Sud leur manquaient de respect, étant donné qu'ils ne semblaient pas s'intéresser à la culture inuite alors même qu'ils vivent dans le territoire. Ils ont dit que d'enseigner les principes d'IQ, notamment de trouver des moyens de travailler dans un environnement fondé sur un consensus, pourrait aider à combler le fossé. Par ailleurs, des participants ont fait remarquer que le modèle opérationnel actuel fondé sur ce qui est fait dans les

provinces du Sud n'intègre pas les valeurs de l'IQ; il est donc difficile d'appliquer des concepts traditionnels lorsqu'il faut résoudre des problèmes en milieu de travail.

Il arrive que les Inuits s'absentent du travail pour des périodes plus ou moins longues en raison de pratiques traditionnelles et d'obligations familiales, et ce, sans réel préavis. Il a été souligné que les gestionnaires doivent s'efforcer de constituer un effectif de remplacement pour répondre aux pressions qui découlent de telles situations. Par exemple, on nous a raconté le cas d'employés inuits qui ne se présentaient pas au travail en raison d'une occasion de chasse imprévue (comme une baleine qui se trouve près de la communauté). Nous avons également entendu parler d'interruptions d'emploi de longue durée liées à une adoption selon les coutumes autochtones[4]. La décision prise par une famille d'adopter un enfant selon les coutumes autochtones survient parfois de manière impromptue, de sorte qu'un des parents (généralement la mère) prendra un congé parental en informant son employeur beaucoup plus tard qu'elle ne l'aurait fait si elle avait donné naissance à l'enfant. Comme il y a très peu de centres de services de garde d'enfants dans les communautés, la femme est plus ou moins obligée de rester à la maison, au moins jusqu'à ce que l'enfant soit en âge d'aller à l'école.

Suggestions des Nunavummiuts et pratiques exemplaires liées à l'intégration de la culture et de la langue inuites

Occasions d'apprentissage de l'IQ

Des participants nous ont dit souhaiter que l'IQ soit intégré au travail, en créant des occasions d'apprentissage pour tous les employés et en tâchant, dans un esprit de collaboration, d'inscrire ces occasions dans les plans d'apprentissage. L'intégration des valeurs de l'IQ en milieu de travail était perçue comme particulièrement importante dans des situations où des Inuits ont le sentiment qu'on leur manque de respect.

Les participants ont suggéré d'inviter des anciens au travail afin qu'ils offrent des conseils à tous les échelons de l'organisation. Les anciens inculquent le respect et le pardon aux jeunes, des valeurs précieuses dans un milieu de travail. Certains participants estiment que les jeunes inuits qui n'ont pas côtoyé d'anciens sont plus susceptibles de manquer de respect aux autres et d'utiliser les représailles pour résoudre les conflits.

[4] L'adoption d'un enfant en vertu de la codification administrative de la *Loi sur la reconnaissance de l'adoption selon les coutumes autochtones* : http://gov.nu.ca/sites/default/files/acara_fr.pdf

Les employés inuits de la fonction publique ont indiqué que plusieurs milieux de travail n'avaient pas tenu de journées de l'IQ en raison de la charge de travail ou de la trop grande complexité du processus visant à approuver la tenue de tels événements. Les participants ont dit que l'organisation de journées sur l'IQ officielles, voire obligatoires, devrait être intégrée aux plans des ministères. De cette façon, les non-Inuits participeraient également à ces journées spéciales et en tireraient grandement profit.

Il a été suggéré d'organiser des ateliers de sensibilisation culturelle sur les traumatismes historiques, notamment sur les conséquences des pensionnats indiens, et d'ouvrir ces ateliers à tous les employés. Selon les participants, de tels ateliers aideraient les employés de tous horizons à comprendre la culture inuite.

Rémunération pour l'utilisation de l'inuktitut au travail

Plusieurs Inuits sont bilingues (inuktitut et anglais), et on leur demande souvent d'effectuer des tâches en inuktitut, comme de la traduction. Cependant, les employés fédéraux ont fait remarquer qu'ils ne reçoivent pas de prime au bilinguisme, contrairement aux employés qui parlent anglais et français. Par conséquent, les employés inuits ont dit qu'ils devraient recevoir une prime au bilinguisme parce qu'ils utilisent leurs compétences en inuktitut au travail.

Chapitre 4 : Maintien en poste et avancement professionnel des employés inuits

Avec les participants, nous avons abordé la question du maintien en poste et de l'avancement des employés inuits au gouvernement. Il est important de noter qu'au sujet de l'avancement, certains participants nous ont dit que, pour eux, l'avancement ne signifiait pas toujours « promotion », étant donné que ce ne sont pas tous les employés qui veulent grimper les échelons ministériels. Certains participants ont fait remarquer qu'ils n'étaient pas intéressés par les postes de gestion en raison du stress et des responsabilités qui y sont associés, mais qu'ils étaient intéressés par les possibilités de formation leur permettant d'élargir leurs compétences et de diversifier leurs tâches au quotidien. Dans certains cas, les employés qui ne sentent pas qu'on les appuie en vue d'une possibilité d'avancement ont tendance à passer d'un ordre de gouvernement à un autre, à la recherche de nouvelles possibilités. Certains intervenants ont indiqué que ce roulement limite les capacités organisationnelles en raison des postes vacants qui en découlent.

Voici les défis, suggestions et pratiques exemplaires liés au maintien en poste et à l'avancement des employés inuits qui ont été cernés par les participants.

Défis liés au maintien en poste et à l'avancement d'employés inuits

Représentation inuite dans des postes supérieurs

Selon les participants, le nombre d'Inuits occupant des postes supérieurs au gouvernement est inférieur au nombre de non-Inuits qui occupent de tels postes. On observe la plus grande représentation d'Inuits dans les postes de premier échelon. Les intervenants ont confirmé qu'il fallait augmenter la représentation dans les postes supérieurs.

Les niveaux de représentation d'Inuits sont plus élevés dans les hameaux que dans d'autres ordres de gouvernement. D'après ce que nous avons entendu, cette représentation pourrait être attribuable aux types d'emplois dans les communautés, à la visibilité dont jouissent les postes des hameaux et au fait qu'on y trouve plus de postes de métiers et de première ligne.

Les évaluations de rendement ne sont pas utilisées pour favoriser le perfectionnement des employés

Les employés inuits ont des sentiments mitigés à l'égard des plans de gestion du rendement. Alors que certains jugent que le système de gestion du rendement appuie l'apprentissage et l'avancement professionnel des employés, d'autres pensent que ce système n'est pas utilisé de manière à favoriser le perfectionnement des employés. Certains considèrent que les évaluations de rendement ne sont que des pratiques de ressources humaines obligatoires et qu'elles n'ont rien à voir avec le perfectionnement des employés.

Certains participants ont souligné que la scolarité est souvent un facteur déterminant lorsqu'il est question d'avancement. En outre, il a été signalé que certains Inuits n'ont pas suffisamment confiance en eux pour soumettre leur candidature à des postes pour lesquels ils ne répondent pas aux exigences en matière d'études. Ils ont indiqué que les ententes de rendement pourraient favoriser les occasions d'avancement, car l'expérience professionnelle antérieure et le savoir traditionnel pourraient être pris en compte et que des plans de carrière pourraient être établis.

Accès à la formation

Relativement à l'élargissement des compétences des employés inuits, certains participants ont fait remarquer qu'il était difficile d'accéder à de la formation en raison des coûts élevés et de l'indisponibilité des formations spécialisées dans les communautés. Ces facteurs ont empêché des employés inuits de suivre des formations plus spécialisées; il en résulte que des postes exigeant des titres de compétence particuliers restent vacants.

Processus d'entrevue

Plusieurs des problèmes relatifs au processus d'entrevues, cernés au Chapitre 1 : Embauche et arrivée dans la fonction publique, ont également été soulevés relativement au processus d'entrevue menant à une promotion ou à un changement de poste dans la fonction publique.

Conditions de travail

De manière générale, les Inuits ont indiqué qu'ils préféraient travailler du lundi au vendredi (37,5 heures par semaine) et qu'ils étaient moins intéressés par des horaires saisonniers ou le travail par quarts. Les gens nous ont dit qu'ils voyaient le

gouvernement comme un employeur idéal, car il offre des salaires compétitifs et de bons avantages sociaux, et qu'il facilite la conciliation travail-vie personnelle.

Nous avons également appris que plusieurs Inuits hésitaient à occuper un emploi à l'extérieur de leurs communautés, qu'il s'agisse d'un poste permanent ou temporaire. Ils étaient notamment retenus par des obligations familiales et par un profond sentiment d'appartenance à leur communauté. Bien que les personnes choisissant de partir pour travailler soient nombreuses, nous avons entendu l'histoire, directement ou par personne interposée, de personnes qui avaient refusé une promotion hors de leur communauté parce qu'elles ne voulaient pas déménager. Il a été déterminé que les postes supérieurs gouvernementaux étaient souvent situés à Iqaluit plutôt que dans des communautés plus petites.

Responsabilités familiales

Les participants nous ont dit que les employés inuits avaient tendance à accorder la priorité à la famille, avant toute autre obligation. Ils ont indiqué que c'était là un facteur qui expliquait pourquoi certains Inuits ne cherchaient pas à obtenir de promotion, particulièrement si le nouveau poste demande un plus grand investissement en temps ou s'accompagne de responsabilités accrues. Par exemple, si un enfant ou un parent est malade, le parent en santé restera à la maison, peu importe ses engagements professionnels. Selon certains employés, les employeurs devaient se montrer plus compréhensifs envers les employés vivant dans une communauté isolée compte tenu du contexte unique que cela représente; ces derniers doivent notamment se rendre dans des villes du Sud pour obtenir des soins médicaux. Nous avons également appris qu'en raison du manque de services de garde d'enfants dans de nombreuses communautés, des employés inuits doivent s'en remettre à des amis et à leur famille pour s'occuper de leurs enfants. Dans certaines situations, des familles ont eu à chercher des gardiennes d'enfants et des aides familiaux résidants, ce qui n'était pas une mince tâche.

Suggestions des Nunavummiuts et pratiques exemplaires liées au maintien en poste et à l'avancement d'employés

Hameaux et plans de formation personnalisés

Les hameaux affichent le taux de représentation inuite le plus élevé. Selon les intervenants, c'est parce que les emplois sont situés dans les communautés de résidence des Inuits, que les postes des hameaux reçoivent davantage de visibilité et qu'il y a plus de postes de métiers et de première ligne, lesquels exigent moins

d’expérience et un niveau de scolarité inférieur. De plus, les intervenants ont dit que les hameaux embauchent souvent des personnes qui ont montré un potentiel et qu’ils leur offrent ensuite de la formation pour qu’ils puissent accomplir diverses tâches. Tel qu’il a été mentionné précédemment, les hameaux se sont adressés à la MTO et ont utilisé des activités de formation personnalisée pour aider leurs employés à perfectionner leurs compétences et à éventuellement obtenir de l’avancement.

Planification de la relève

Certains participants nous ont dit que les gouvernements ratent une belle occasion en ne prévoyant aucun plan de relève. Il a été proposé que les équipes anticipent les postes vacants et mettent en place un plan visant à former en continu d’autres membres du personnel inuits dans l’organisation afin qu’ils puissent occuper ces postes. Certains membres du personnel des hameaux auxquels nous avons parlé ont fait remarquer qu’ils essaient de prévoir que des postes deviendront vacants et de former du personnel dans divers rôles. Au sujet de ce qu’ils appellent la formation polyvalente, ils ont ajouté qu’elle avait favorisé le maintien en poste et l’avancement des employés inuits du fait qu’elle les expose à un large éventail de tâches au sein de l’organisation et que, parfois, elle suscite leur intérêt envers d’autres postes.

L’une des pratiques exemplaires nommées est le recours aux affectations intérimaires. Lorsqu’un poste se libère en raison d’un congé, d’un congé de maladie, d’un congé parental, etc., on donne parfois aux employés l’occasion d’occuper un poste de niveau plus élevé de manière intérimaire. Il s’agit d’une possibilité de formation qui expose les employés aux postes de gestion et qui les aide à mieux se préparer à de tels postes, le cas échéant.

Environnement de travail accueillant par l’intermédiaire d’activités culturelles inuites

Plusieurs intervenants se sont aperçus qu’il y avait un lien direct entre l’intégration de la culture inuite dans le milieu de travail (sujet abordé au chapitre 3) et le maintien en poste des employés inuits. Ces derniers ont souligné qu’il est important que les gestionnaires et les collègues créent un milieu de travail accueillant. On nous a dit que les Inuits qui ne se sentaient pas les bienvenus ou qui ne sentaient pas qu’ils faisaient partie d’une équipe avaient tendance à chercher de nouvelles possibilités d’emplois dans d’autres milieux de travail. Pour ce qui est de créer un environnement de travail plus accueillant, il a été souligné que les journées IQ représentent une façon efficace de renforcer la confiance et le travail d’équipe parmi les employés, car elles offrent la possibilité aux employés inuits de mettre en valeur et en pratique leurs compétences et leur savoir.

Outre les journées IQ, il a été suggéré que les gestionnaires et les employés envisagent de tenir diverses activités pour les employés inuits et non inuits, comme un dîner-causerie en inuktitut. Ce type d'activités aiderait à renforcer l'apprentissage de l'inuktitut, à promouvoir le renforcement d'équipe et à favoriser un environnement de travail plus inclusif.

Programmes de perfectionnement

Des employés nous ont dit qu'il y avait une demande pour des programmes de perfectionnement destinés aux nouveaux employés et aux employés de plus longue date. Le Projet sur l'apprentissage et le perfectionnent des Inuits a reçu des éloges, les gens soulignant l'éventail d'expériences qu'il offre à ses participants, lesquels pourraient devenir de nouveaux employés du gouvernement. Les employés gouvernementaux auxquels nous avons parlé ont dit qu'ils souhaitaient que d'autres programmes de perfectionnement axés sur l'expérience soient mis en place; cela leur permettrait de connaître d'autres emplois et rôles au gouvernement, en plus d'acquérir de nouvelles compétences et habiletés.

Aider les employés à surmonter leurs problèmes personnels

Des participants ont parlé de cas d'employés qui vivaient avec des problèmes médicaux et sociaux comme des crises en santé mentale, la toxicomanie et des situations familiales explosives. Ces problèmes peuvent avoir une incidence sur le rendement et la présence au travail. Des gestionnaires nous ont dit être inquiets pour le bien-être de leurs employés. Voici les pratiques exemplaires citées par les gestionnaires pour ce qui est de soutenir les employés aux prises avec des problèmes chroniques ou en crise : s'assurer que les gestionnaires inuits et non inuits comprennent bien les traumatismes historiques dont les Inuits ont souffert et les conséquences de ces traumatismes sur la société inuite actuelle et ne pas stigmatiser un employé après un incident. Par exemple, on ne devrait pas juger les employés en fonction de leurs pires journées; ils devraient avoir l'occasion de prouver qu'ils peuvent revenir au travail après un revers.

On nous a dit qu’il était important pour les superviseurs de prendre le temps d’accompagner les employés en difficulté. Plusieurs stratégies d’intervention nous ont été présentées. Dans certains cas, les gestionnaires ont trouvé utile de discuter d’expériences personnelles avec des membres de leur famille qui ont vécu une situation semblable et d’encourager les employés à utiliser les ressources mises à leur disposition dans la communauté. Un superviseur a souligné qu’il était important de maintenir en poste les personnes qui vivent des difficultés pour favoriser leur estime d’eux et diminuer le stress. Plusieurs superviseurs ont indiqué qu’il est important de prendre le temps d’aider un employé à surmonter une situation personnelle plutôt que de le renvoyer et d’avoir à embaucher et à former un nouvel employé.

Chapitre 5 : Formation axée sur les compétences essentielles et formation préalable à l'emploi

En ce qui concerne l'atteinte d'une présence représentative des Inuits dans tous les ordres de gouvernement au Nunavut, les participants ont cité divers facteurs à envisager à moyen et à long terme. Il a tout particulièrement été question de la formation axée sur les compétences essentielles et de la formation préalable à l'emploi.

Au fil des séances, nous avons appris que dans bien des communautés, il y avait des lacunes au chapitre des compétences essentielles comme les capacités de lecture, d'écriture et de calcul[5]. En général, les personnes qui obtiennent un diplôme d'études secondaires possèdent ces compétences. Or, au Nunavut, environ la moitié des Inuits ne terminent pas leurs études secondaires et un bon nombre d'Inuits n'ont pas les compétences de base en matière de lecture, d'écriture et de calcul, ni d'autres compétences de base essentielles requises pour occuper un emploi au gouvernement ou ailleurs (l'achèvement d'un programme d'études secondaires est abordé au Chapitre 6). Certains participants ont par ailleurs indiqué que même parmi les diplômés du secondaire, les compétences en lecture, en écriture et en calcul et d'autres compétences essentielles (en informatique, par exemple) étaient rudimentaires chez certains Inuits dans les communautés.

Diverses initiatives destinées à perfectionner les compétences essentielles dans la région de Kivalliq nous ont été présentées. Par exemple, le Collège de l'Arctique du Nunavut offre un programme d'éducation de base et en compétences essentielles pour adultes dans toutes les communautés du territoire. Ce programme de 28 semaines comprend une formation axée sur le renforcement de la confiance des apprenants, sur l'apprentissage de l'histoire du Nunavut et des valeurs de la société inuite, sur la planification de carrière ainsi que sur la promotion de la lecture, de l'écriture, du calcul et d'autres compétences essentielles. Il intègre également des expériences pratiques en milieu de travail ainsi que des séances avec des anciens pour discuter et acquérir des compétences liées à la vie traditionnelle.

Les programmes du Conseil d'alphabétisation du Nunavut offrent une formation en alphabétisation aux personnes qui sont les plus éloignées des emplois ou des services d'éducation. Le Conseil propose divers programmes de développement en

[5] Pour obtenir de plus amples renseignements, consultez le lien suivant : https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/competences-essentielles/definition.html

alphabétisation dans les communautés dans le but de renforcer les compétences essentielles par l'intermédiaire de méthodes d'enseignement moins conventionnelles qui intègrent le savoir traditionnel aux activités d'apprentissage. L'expérience acquise et les leçons apprises dans d'autres programmes de formation ont montré qu'on obtenait les meilleurs résultats en intégrant la formation à des activités culturelles inuites. Le fait d'amener les gens à développer des compétences langagières dans un cadre informel axé sur le savoir traditionnel était moins intimidant. Ainsi, comme les programmes misaient davantage sur les enseignements traditionnels et l'apprentissage informel de l'inuktitut et de l'anglais, ils ont obtenu plus de succès.

La Kivalliq Mine Training Society a également offert de la formation axée sur les compétences essentielles et de la formation préalable à l'emploi à ses employés, avant même la formation officielle. Les gens gagnent ainsi en confiance et explorent d'autres emplois qui pourraient peut-être leur convenir.

Défis liés à la formation axée sur les compétences essentielles et à la formation préalable à l'emploi

Difficulté pour les diplômés du secondaire d'accéder à la formation sur les compétences essentielles et à la formation préalable à l'emploi

Les intervenants ont indiqué qu'il était difficile pour les diplômés du secondaire d'accéder à des programmes sur les compétences essentielles et à des programmes de formation préalable à l'emploi s'ils ne sont pas inscrits à un programme d'études postsecondaires. Ils ont dit qu'il fallait que les diplômés aient accès à ce type de formation étant donné les lacunes relatives aux capacités de lecture, d'écriture et de calcul, et à d'autres compétences essentielles observées chez certains d'entre eux. Des intervenants du secteur des études postsecondaires ont parlé de cas où des personnes voulant poursuivre une formation dans les métiers ou les soins de santé se sont inscrites à la formation de base, mais ne possédaient pas les connaissances nécessaires pour réussir cette formation. Selon les fournisseurs de formation qui ont participé aux séances, la formation sur les compétences essentielles peut aider ces personnes à réussir les cours de base.

Suggestions des Nunavummiuts et pratiques exemplaires liées à la formation axée sur les compétences essentielles et à la formation préalable à l'emploi

La formation axée sur les compétences essentielles et la formation préalable à l'emploi représentent un pas de plus vers l'entrée sur le marché du travail.

Selon les participants, la formation axée sur les compétences essentielles est la première étape vers une formation plus poussée et vers l'intégration au marché du travail. Elle renforce la confiance des apprenants et leur donne la motivation nécessaire. Le renforcement des compétences en lecture et en écriture était considéré comme essentiel pour réussir une formation subséquente. Les intervenants ont donné des exemples de personnes qui avaient suivi la formation axée sur les compétences essentielles et qui avaient par la suite suivi une formation en services d'accueil, exercé un métier ou obtenu un emploi au gouvernement.

Intégrer l'identité inuite et le savoir local à la formation axée sur les compétences essentielles et à la formation préalable à l'emploi

Les participants ont fait remarquer que, pour les Inuits, les compétences essentielles passent par un sentiment d'identité et par le lien avec son environnement. Selon un participant, il est important de développer un sentiment d'identité, car, expliquait-il, la connaissance de sa culture est la base de tout. Une fois cette compréhension acquise, on peut poursuivre son apprentissage et son développement.

Selon les intervenants, les Inuits profitent grandement de l'intégration des pratiques traditionnelles et de l'IQ à la formation axée sur les compétences essentielles et à la formation préalable à l'emploi. Intégrer le savoir traditionnel à la formation peut favoriser la naissance du sentiment d'identité et faire croître la confiance en soi des apprenants. Voilà une méthode qui ouvre la voie vers d'autres études ou vers le marché du travail. Les participants ont également indiqué que les compétences essentielles et l'alphabétisation devraient figurer au plus grand nombre de programmes possible. En se basant sur l'expérience des programmes du Conseil d'alphabétisation du Nunavut, les fournisseurs de formation ont indiqué que des programmes qui intégraient des notions de lecture, d'écriture et de calcul dans une formation axée sur les activités traditionnelles, les sports, la cuisine ou la couture par exemple, avaient obtenu du succès.

Selon des étudiants et des enseignants venant de divers milieux de formation, le fait d'inviter des anciens en classe pour qu'ils enseignent les pratiques traditionnelles et racontent l'histoire de la communauté et leurs expériences de vie avait des effets positifs. L'intégration des anciens aux programmes et aux cours aide à mettre en place un environnement d'apprentissage stimulant et à susciter un sentiment d'identité chez les jeunes, en plus d'être une source de motivation.

Renforcer la confiance par l'intermédiaire des programmes de formation axée sur les compétences essentielles et de formation préalable à l'emploi

Les participants ont souligné que le renforcement de la confiance en soi est un aspect important de la formation axée sur les compétences essentielles et de la formation préalable à l'emploi en vue de faire de plus amples études ou d'accéder au marché du travail. Un participant a fait remarquer qu'en aidant les Inuits à avoir davantage confiance en eux, on leur donne envie de poursuivre leurs démarches d'apprentissage ou de recherche d'emploi. Pour les apprenants, la formation axée sur les compétences essentielles et la formation préalable à l'emploi sont à la base de tout ce qui vient ensuite.

Perfectionner les capacités de lecture et d'écriture

Les participants nous ont dit qu'il était particulièrement important d'inclure l'acquisition des capacités de lecture, d'écriture et de calcul dans la formation axée sur les compétences essentielles et dans la formation préalable à l'emploi. Le perfectionnement de ces compétences aide à améliorer la compréhension de la lecture, la réflexion et la pensée critique. Ils ont en outre expliqué en quoi l'alphabétisation constituait la base d'un apprentissage ultérieur et permettait à une personne de comprendre sa place dans le monde et de prendre des décisions éclairées dans sa vie au quotidien.

Chapitre 6 : Achèvement d’un programme d’études secondaires

Un grand nombre de participants nous ont dit que l’achèvement d’un programme d’études secondaires était une étape importante dans l’obtention d’un emploi durable. Cependant, nombre d’entre eux ont souligné que, dans bien des communautés, le taux d’achèvement chez les Inuits est faible. Les participants ont mentionné plusieurs obstacles à l’obtention d’un diplôme d’études secondaires et ont proposé des suggestions ou cité des pratiques exemplaires pour augmenter le taux de réussite.

Défis liés à l’achèvement d’un programme d’études secondaires

Voici les facteurs qui, de l’avis des participants, expliquent le faible taux d’achèvement d’un programme d’études secondaires.

Absentéisme

Selon le personnel des écoles secondaires, la présence en classe était un défi pour certains élèves dans les communautés, soulignant que le taux d’absentéisme de la 6e à la 8e année peut être un signe de la difficulté que les élèves auront à terminer leur secondaire. Ceux à qui nous avons parlé ont laissé entendre que les élèves qui ont le plus de problèmes d’absentéisme viennent de familles dont les parents n’ont pas une routine de travail régulière ou n’ont pas obtenu leur diplôme d’études secondaires, ce qui pourrait leur donner l’impression qu’il n’est pas important de terminer ses études secondaires.

Obligations familiales

Parmi les facteurs qui nuisent aux études, soulignons les responsabilités familiales (comme une grossesse ou l’obligation de prendre soin des frères et sœurs). Selon les participants, le nombre de places en garderie est limité dans de nombreuses communautés, de sorte qu’il est difficile de remplir ses obligations familiales tout en allant à ses cours. Cependant, il convient de noter que certains participants ont affirmé qu’avoir un enfant peut être une motivation importante pour terminer l’école et obtenir un emploi qui permettra de subvenir aux besoins de l’enfant.

Intégration du mode de vie traditionnel

Participer à la chasse est particulièrement important pour de nombreuses familles, en raison du prix élevé des aliments au Nunavut et donc, de la nécessité de profiter des occasions d'approvisionnement offertes par la nature. Des participants nous ont dit qu'il était difficile pour certains élèves du secondaire de concilier les pratiques traditionnelles (comme la chasse et la pêche) et les études. Certains élèves réussissent bien tout au long de l'année scolaire, mais ils manquent les examens finaux, en juin, à cause de la saison de la chasse.

Troubles d'apprentissage

Lors des séances de consultation, des gens ont indiqué qu'il y avait des lacunes dans la détection des troubles d'apprentissage et des troubles mentaux chez les élèves, ainsi que dans la détermination du soutien nécessaire pour ces élèves. En raison de l'éloignement des communautés, il est difficile d'avoir accès à des services médicaux et à des outils de diagnostic de sorte que les personnes doivent souvent se rendre au Sud pour passer des tests et ainsi obtenir un diagnostic.

Les participants ont indiqué qu'il était important de pouvoir donner un diagnostic et d'offrir le soutien nécessaire à tous les patients. Le personnel scolaire qui croit déceler un trouble d'apprentissage chez un élève tente de lui offrir du soutien. Toutefois, sans le diagnostic d'un professionnel de la santé, il est difficile de savoir si l'élève obtient toute l'aide requise. Comme l'a expliqué un participant, « pour le moment, nous tentons de deviner comment aider les élèves. »

Alphabétisation

Bien qu'il y ait des différences entre les écoles et les communautés, la plupart des cours dans les écoles secondaires du Nunavut sont donnés en anglais. Des participants ont expliqué que la langue fait partie intégrante de la manière d'apprendre et qu'elle offre la base nécessaire pour parfaire ses connaissances et la pensée critique. Or, pour certains élèves, l'anglais est une langue seconde, et ils se découragent quand la langue devient un obstacle à leur apprentissage.

Certains participants ont mentionné qu'il pourrait être bénéfique d'explorer de nouveaux modèles d'éducation bilingue pour s'assurer que les élèves maîtrisent suffisamment bien l'anglais et l'inuktitut. Un participant a expliqué que le développement du langage se produit dès le plus jeune âge, alors il est important d'offrir une exposition aux deux langues le plus tôt possible.

Suggestions des Nunavummiuts et pratiques exemplaires liées à l'achèvement d'un programme d'études secondaires

Les participants ont exprimé un certain nombre de leçons apprises en ce qui concerne l'amélioration du taux l'achèvement d'un programme d'études secondaires dans les communautés.

Établir un solide réseau de soutien social

Les participants nous ont dit que les élèves devaient pouvoir compter sur un solide réseau de soutien social dès le plus jeune âge, que ce soit dans la communauté, au sein de leur famille ou à l'école. Le fait de bénéficier de différents niveaux de soutien peut aider les élèves à rester sur la bonne voie et à recevoir leur diplôme d'études secondaires. Les participants ont insisté sur le point suivant : l'un des facteurs qui favorisent le plus l'achèvement d'un programme d'études secondaires est la présence de parents qui motivent et soutiennent l'enfant tout le long de son parcours scolaire. Le personnel enseignant a indiqué que la majorité des élèves qui réussissent viennent de familles dont les parents ont des possibilités d'emploi valorisantes et sont présents dans leur vie. Les frères et sœurs, ainsi que les amis, sont également une source de motivation pour terminer ses études secondaires et planifier son avenir.

Dans les communautés où, historiquement, il y a toujours eu plus de possibilités d'emploi, comme des emplois dans les mines à Rankin Inlet, les nouvelles générations savent ce qu'est une routine de travail et ont accès à des emplois à temps partiel pendant l'année scolaire. À l'inverse, dans les plus petites communautés, le taux de chômage est très élevé, alors les élèves ne voient pas leurs parents se rendre au travail et ne sont donc pas exposés à une routine de travail. Des participants nous ont dit que les sports organisés aident parfois à jeter des bases de l'acquisition de compétences et d'habitudes qui seront utiles en milieu de travail. Il semble que le fait de jouer au hockey ou de participer à d'autres activités sportives développe l'esprit d'équipe, la motivation personnelle et l'établissement de routines. C'est donc dire que le sport peut être une source de motivation pour terminer ses études. C'est aussi l'occasion pour les élèves de visiter d'autres communautés et de voir les possibilités de formation et d'emploi disponibles ailleurs.

Conseillers en orientation dans les écoles secondaires

On trouve, dans la plupart des écoles, des aides-éducateurs qui aident les élèves à surmonter leurs problèmes personnels ou en santé mentale ou à gérer d'autres incapacités. Si des participants nous ont dit que les aides-éducateurs jouaient un rôle essentiel, ils ont aussi ajouté qu'il était important d'avoir un conseiller en orientation expérimenté sur place à temps plein pour aider, à tout moment, les élèves dans leurs choix de carrière. Des intervenants ont noté que les conseillers en orientation aident à régler les problèmes éducatifs, motivent les jeunes et aident ces derniers à régler divers problèmes sociaux. Ils sont donc d'avis que la présence de conseillers en orientation a de nombreux avantages liés aux objectifs du chapitre 23 : ces personnes contribuent au succès scolaire et à l'achèvement d'un programme d'études secondaires et suscitent l'intérêt des jeunes à l'égard des études postsecondaires et des emplois au gouvernement. Nous avons appris qu'il n'y a présentement qu'une école de la région de Kivalliq qui a un conseiller en orientation.

Programmes de déjeuners

Les participants nous ont parlé des programmes de déjeuners, dans le cadre desquels un repas santé est servi aux élèves afin qu'ils maintiennent un bon niveau d'énergie toute la journée et pour favoriser leur présence à l'école. Il a été noté que la sécurité alimentaire est un problème pour de nombreuses familles du Nunavut. Dans ce contexte, les programmes de déjeuners ont deux fonctions : ils attirent les élèves à l'école et ils procurent à ces derniers les ressources dont ils ont besoin pour se concentrer sur leur apprentissage.

Programmes souples et financés, destinés aux personnes qui retournent à l'école pour terminer leur secondaire

À l'heure actuelle, les élèves plus vieux qui souhaitent retourner à l'école pour terminer leur secondaire peuvent s'inscrire au programme Voie vers l'obtention d'un diplôme d'études secondaires pour les adultes (Pathway to Adult Secondary School [PASS]). Certains intervenants ont indiqué que le PASS est efficace pour les élèves indépendants, motivés et concentrés. Ils ont toutefois ajouté que de nombreux élèves ont besoin de soutien pratique pour surmonter les obstacles et trouver la motivation nécessaire. Ils ont donc suggéré de modifier le programme pour qu'il réponde aux besoins d'un plus grand nombre d'élèves. De plus, certains intervenants ont proposé d'assouplir le nombre de cours qu'une personne peut suivre par session ainsi que l'échéance pour les inscriptions au programme.

Chapitre 7 : Transition entre l’enseignement secondaire et l’enseignement postsecondaire

Les participants ont noté que, pour les Inuits du Nunavut, la transition entre les études secondaires et postsecondaires peut être difficile en raison de la mise à niveau requise des compétences, de l’absence de possibilités et du manque de connaissances relatives aux choix de cours disponibles. Ils ont fait quelques suggestions pour faciliter cette transition, et ont indiqué des pratiques exemplaires en la matière. Les défis, suggestions et pratiques exemplaires sont résumés ci-après.

Défis liés à la transition entre les études secondaires et postsecondaires

Mise à niveau requise des compétences avant de commencer un programme d’études postsecondaires

Les participants nous ont dit que de nombreux diplômés devaient faire une mise à niveau avant de commencer des programmes d’études postsecondaires, car les cours préalables n’étaient pas toujours offerts dans leur communauté (p. ex., biologie, chimie ou mathématiques avancées pour les programmes de sciences infirmières et de sciences). Des intervenants du milieu scolaire travaillant dans de petites communautés ont indiqué que la taille de la communauté et le manque d’installations ne permettaient pas d’offrir les cours préalables. Par exemple, un représentant a indiqué qu’il n’y avait pas de laboratoire ni d’atelier à son école, de sorte qu’il était impossible de donner des cours de chimie et de technologie.

Les participants ont indiqué que même s’il y avait des programmes préparatoires (p. ex., aux études en soins infirmiers ou à l’exercice d’un métier), certains élèves ont tout de même besoin d’une mise à niveau pour s’inscrire à ces programmes. Cette mise à niveau peut être une formation sur les compétences essentielles ou d’autres cours collégiaux généraux. Les intervenants ont indiqué que la plupart des étudiants qui ont poursuivi des études universitaires ou des programmes collégiaux techniques plus avancés avaient eu besoin d’une mise à niveau.

Nous avons également appris qu’il était difficile pour certaines personnes d’obtenir du soutien financier pour la mise à niveau.

Connaissance des possibilités de carrière et des programmes d'études postsecondaires

Les participants nous ont dit que les élèves inuits étaient mal renseignés au sujet des options qui s'offraient à eux en matière d'études postsecondaires et de planification de carrière. Il importe de faire connaître les possibilités de formation et d'emploi qui peuvent être à leur portée dans le cadre, par exemple, de salons de l'emploi ou de discussions sur les emplois ou lors de rencontres avec un conseiller en orientation.

Certains participants ont indiqué que cette sensibilisation était particulièrement difficile dans les petites communautés à cause du nombre limité de possibilités d'emploi et de programmes d'études postsecondaires. Dans ces petites communautés, des efforts supplémentaires pourraient être nécessaires pour exposer les élèves à des possibilités d'emploi et d'éducation ailleurs au Nunavut.

Mobilité

Des intervenants ont souligné que le fait de devoir quitter le territoire pour suivre une formation dans certaines disciplines (p. ex., en sciences ou en technologie) constitue un obstacle pour certains Inuits. Les communautés du Nunavut ne sont accessibles que par avion, alors il est difficile de se déplacer dans le territoire ou d'aller vers le Sud. Pour aller à l'université ou au collège, les gens doivent quitter leur famille et leur communauté.

Suggestions des Nunavummiuts et pratiques exemplaires concernant la transition entre les études secondaires et postsecondaires

Sensibilisation dans le cadre de salons de l'emploi et de discussions sur le marché du travail

Il y aurait lieu d'organiser des salons de l'emploi destinés aux élèves et des discussions avec ces derniers sur le marché du travail pour leur faire connaître les possibilités. Il faut voir à ce que les gens soient au courant des types d'emplois qui existent dans les communautés, ainsi que du parcours scolaire à suivre pour obtenir ces emplois. Les salons de l'emploi, les discussions sur le marché du travail et les rencontres avec des conseillers en orientation sont autant de moyens de faire connaître les programmes d'études postsecondaires aux jeunes inuits du secondaire et d'aider ces derniers à planifier leurs études.

Les participants ont exprimé des opinions divergentes concernant les pratiques exemplaires pour améliorer la sensibilisation auprès des élèves en ce qui concerne les carrières au gouvernement et le parcours scolaire à suivre pour obtenir de tels emplois. Bien que les salons de l'emploi aient été nommés par certains intervenants comme une pratique exemplaire, d'autres qui ont participé à l'organisation de tels événements ont signalé que l'exposition des élèves aux emplois y est très sommaire et ils remettent en question l'efficacité de ces salons. Parmi les autres idées exprimées, soulignons le fait d'inviter des membres de la communauté (y compris des fonctionnaires) dans les écoles pour qu'ils présentent leur carrière, les études qu'ils ont faites et la manière de surmonter les obstacles. Certains intervenants ont insisté sur le fait que les efforts pour améliorer la sensibilisation aux emplois gouvernementaux ne devraient pas seulement viser les élèves du secondaire, indiquant que d'en parler aux élèves plus jeunes pourrait avoir une incidence à long terme sur l'intérêt des Inuits envers un emploi au gouvernement.

Des crédits au secondaire pour faciliter la transition vers les études postsecondaires

Pour encourager les jeunes à poursuivre leurs études après le secondaire, certains participants ont proposé d'offrir, pendant les études secondaires, des expériences procurant des crédits ou des heures applicables ultérieurement dans le cadre d'un programme d'apprentissage. Il pourrait s'agir, par exemple, d'une introduction aux métiers lors de cours en atelier. Les élèves qui ont déjà accumulé des heures d'expérience pour lesquelles ils reçoivent des crédits pourraient être plus enclins à poursuivre cette occasion d'apprentissage après le secondaire.

Nunavut Sivuniksavut facilite la transition vers les études postsecondaires

Des intervenants ont fait l'éloge de l'efficacité du Nunavut Sivuniksavut (NS est situé à Ottawa, en Ontario), qui aide les étudiants à se préparer à leurs études postsecondaires ou à faire la transition vers le marché du travail. L'organisme offre des expériences d'apprentissage scolaire et culturel aux jeunes inuits. Les participants ont indiqué que NS aide à susciter chez les jeunes inuits un sens de l'identité, de l'histoire et de l'autonomie. Les expériences acquises au NS permettent aux Inuits de se réunir, et d'en apprendre plus sur la vie dans un grand centre urbain (c.-à-d. à Ottawa). Les gens qui ont fréquenté NS ont affirmé que cela les avait aidés à réussir à l'université et dans d'autres sphères de la vie, comme au travail et lors de leur participation à des activités culturelles inuites.

Chapitre 8 : Études postsecondaires

Le Collège de l'Arctique du Nunavut, principal établissement postsecondaire du territoire, donne de la formation dans les 25 communautés du Nunavut. Le collège propose divers programmes, dont le programme de formation des enseignants du Nunavut, les sciences infirmières, la formation préapprentissage, la formation en apprentissage, et la langue et la culture inuites, pour ne nommer que ceux-là. Les programmes offerts dans chaque communauté changent d'année en année, selon les besoins de la communauté, les installations et d'autres facteurs.

Les étudiants peuvent également poursuivre des études postsecondaires dans des collèges et des universités à l'extérieur du Nunavut.

Ci-dessous se trouvent les difficultés que rencontrent les Inuits du Nunavut en ce qui concerne l'accès aux études postsecondaires et l'achèvement de celles-ci. Ensuite sont présentées les suggestions des participants et les pratiques exemplaires que ces derniers ont citées.

Défis liés aux études postsecondaires

Logement

Les participants ont parlé du manque de logements dans les communautés et du fait que cela pose problème pour les étudiants qui souhaitent suivre une formation hors de leur communauté. De plus, la pénurie de logements rend le recrutement d'enseignants temporaires difficile.

Le fait de fournir un logement aux étudiants était perçu comme un bon incitatif à l'inscription de ceux-ci à des programmes d'études postsecondaires. Cependant, les participants ont également noté que dans certains cas, les étudiants peuvent devoir faire déménager leurs enfants et leur famille dans la communauté où ils souhaiteraient suivre leur formation. Par conséquent, l'aide au logement (et la disponibilité de logements dans la communauté) est un besoin.

Garderies

Les participants nous ont dit qu'en raison du manque de places en garderie observé dans de nombreuses communautés, les étudiants qui ont des enfants doivent interrompre leurs études pour prendre soin d'eux. Souvent, les parents à qui nous avons parlé devaient se tourner vers des gardiennes privées ou compter sur les membres de leur famille pour pouvoir suivre leur programme.

Besoins en formation

Les participants ont signalé qu'il doit y avoir plus de cours de métiers et de cours préparatoires dans les communautés de la région de Kivalliq. Dans les hameaux notamment, il faut des plombiers, des charpentiers et des mécaniciens, mais les cours donnés dans le cadre du programme de la MTO ne comprennent pas ce type de métiers. De plus, des intervenants des hameaux ont souligné qu'il est parfois difficile de trouver des compagnons d'apprentissage prêts à accueillir des apprentis dans les communautés et qu'il faut peut-être trouver une autre approche pour la formation dans les métiers dans certaines communautés.

Pour certains participants, la formation offerte dans la communauté ne correspond pas aux possibilités d'emploi dans cette dernière. Par exemple, il a été indiqué qu'il faudrait donner une formation en intervention communautaire ou personnelle à Chesterfield Inlet et à Arviat pour aider les employés inuits qui travaillent dans le domaine des soins personnels à améliorer leurs compétences.

Suggestions des Nunavummiuts pour favoriser l'achèvement d'un programme d'études postsecondaires et pratiques exemplaires en la matière

Mieux faire connaître les cours offerts et les possibilités de carrière

Les participants ont souligné l'importance de faire connaître les métiers possibles et le parcours scolaire à suivre pour les exercer. Des fonctionnaires fédéraux ont indiqué que de nombreux emplois gouvernementaux au Nunavut étaient disponibles dans le domaine des sciences, et donc qu'une formation fondée sur les sciences est nécessaire pour aider les Inuits à obtenir ces postes. On s'attend à ce que le nouveau Centre de recherche canadien dans le haut Arctique, à Cambridge Bay, entraîne l'embauche de plus d'Inuits ayant des compétences en science de l'environnement et en science physique. Plusieurs intervenants ont qualifié le Programme de technologies de l'environnement du Collège de l'Arctique du Nunavut de facteur clé pour susciter l'intérêt des Inuits à l'égard des sciences et préparer les élèves à faire carrière dans ce domaine. Il s'agit d'un programme de deux ans qui mène à un diplôme et qui comprend des expériences pratiques et en classe, sur le terrain et en laboratoire pour développer les compétences des étudiants. Les participants ont noté que les expériences sur le terrain acquises dans le cadre du programme permettaient aux Inuits de perfectionner des connaissances qu'ils possèdent déjà.

Stages et expériences de travail

Les participants ont vanté les programmes qui offrent de l'expérience pratique aux étudiants dans le cadre de stages et d'autres occasions d'expérience de travail. L'expérience pratique peut aider les étudiants à explorer différentes carrières et les aide à prendre une décision éclairée quant à leur avenir professionnel. Ce genre d'expérience les met en contact direct avec des employeurs qui peuvent les embaucher après leurs études, et l'expérience acquise peut être ajoutée à leur curriculum vitæ.

Pour les étudiants du Programme de formation des enseignants du Nunavut à qui nous avons parlé, l'apprentissage par l'expérience — observation dans des écoles locales et prestation de leçons — a été particulièrement bénéfique. Ils ont grandement apprécié l'expérience pratique. D'autres intervenants ont également souligné que la formation pratique et en milieu de travail est efficace chez les jeunes inuits.

Formation dans les communautés

Étant donné les difficultés liées au fait de quitter sa communauté pour étudier (frais de déplacement, pénurie de logements et obligations familiales), les intervenants ont souligné qu'il était impératif d'offrir de la formation le plus près possible des communautés. Il pourrait s'agir également d'offrir des programmes universitaires et des formations techniques plus avancés au Nunavut dans le cadre de partenariats entre le Collège de l'Arctique du Nunavut et d'autres collèges et universités du Canada. La maîtrise en éducation et l'Akitsiraq Law School ont été citées comme des exemples d'anciens partenariats.

Les enseignants ont également noté qu'il est bénéfique d'ajouter au matériel de formation et à la formation des exemples et des connaissances propres au milieu. En effet, il semble que les manuels reflètent davantage la réalité du Sud et non celle des Inuits du Nord. Les enseignants ont constaté que de modifier les exemples et le contenu des cours en fonction des situations propres au Nord aide à susciter l'attention des élèves.

Certains participants ont noté qu'il est difficile de trouver, dans les petites communautés, les locaux ou installations nécessaires à la formation et qu'il est donc difficile de répondre aux besoins de ces communautés. Par exemple, les petites communautés souhaitent qu'il y ait plus de cours de métier et de cours préparatoires, mais il faudrait d'abord construire des ateliers.

Tutorat et soutien par les pairs

Les participants ont souligné qu'il fallait mettre en place des mécanismes de tutorat et de soutien par les pairs. Le Collège de l'Arctique du Nunavut offre du tutorat, mais il est parfois difficile de trouver des personnes capables d'offrir du tutorat aux étudiants de certains programmes (en comptabilité, par exemple). Le ministère de la Santé du gouvernement du Nunavut a élaboré un nouveau programme de rattrapage en santé publique en fonction des leçons apprises de précédents programmes d'éducation dans le domaine de la santé. Dans cette démarche, le ministère de la Santé a constaté que le fait d'offrir aux étudiants un accès à des tuteurs pédagogiques, à Internet, à du contenu sur des clés USB et à d'autres services de soutien généraux était essentiel à leur réussite, mais aussi à la prévention du décrochage.

On nous a également dit qu'il est important de personnaliser l'approche pour s'assurer que les apprenants reçoivent le soutien nécessaire. Chaque personne a des besoins différents et a donc besoin de différents types de soutien.

Formation progressive ou modulaire

Les participants ont indiqué que la formation progressive ou modulaire est celle qui fonctionne le mieux auprès de nombreux Inuits. Cette méthode de formation permet d'échelonner les cours. Ainsi, comme les apprenants peuvent obtenir un certificat, retourner au travail, puis revenir suivre une formation plus poussée, ils demeurent motivés et ne se découragent pas. Le programme en organisation de bureau du Collège de l'Arctique du Nunavut a été cité comme exemple de formation par échelonnement. Il est d'une durée de trois ans et compte trois étapes. Cette stratégie a permis de maintenir l'intérêt et la motivation des Inuits de sorte que le taux d'achèvement est relativement élevé. Le programme de technique de l'environnement mise lui aussi sur l'enseignement modulaire.

Soutien à la transition après l'obtention du diplôme

Les participants ont indiqué qu'il faut offrir un soutien à la transition aux étudiants ayant obtenu leur diplôme pour les aider à obtenir un emploi dans leur domaine d'études. L'une des solutions proposées consiste à créer un club de recherche d'emploi où les étudiants pourraient consulter les offres d'emploi.

Chapitre 9 : Infrastructure sociale communautaire

En plus des difficultés directement liées à la formation et à l'éducation, les participants ont indiqué un certain nombre de problèmes d'infrastructure sociale à moyen et à long terme qui doivent être pris en compte au moment de constituer un effectif inuit représentatif dans la fonction publique. L'infrastructure sociale communautaire s'entend des ressources et du soutien social nécessaires au développement de communautés dynamiques et solides. Cela comprend les services de santé mentale et de santé, le counseling en matière de dépendance, le soutien pour les troubles d'apprentissage, le logement, les garderies et la suspension du casier judiciaire.

Questions de santé et de santé mentale, traumatisme historique

L'accès limité aux ressources de soins de santé dans les communautés signifie que les Inuits du Nunavut doivent souvent se rendre dans le Sud pour avoir des rendez-vous médicaux pour divers services de santé. Ces absences fréquentes et imprévisibles peuvent avoir une incidence sur le fonctionnement des ministères au Nunavut puisqu'elles entraînent des pénuries d'employés. Les retards dus aux déplacements ou à la météo ajoutent à l'imprévisibilité et à la durée des congés de maladie.

Les problèmes découlant de traumatismes historiques et de troubles de santé mentale sont assez présents chez la population inuite. Or, dans la plupart des communautés, les services disponibles pour de tels problèmes sont limités. Les participants ont indiqué que la résolution de ces problèmes est souvent la première étape vers l'employabilité. Puisque l'accès à des services en santé mentale est limité dans les communautés, il est difficile d'offrir le niveau de service nécessaire.

Suspension du casier judiciaire

Les participants ont indiqué que dans certains cas, le casier judiciaire rend l'obtention d'un emploi plus difficile. Les casiers judiciaires obtenus des années auparavant peuvent empêcher les gens de trouver des emplois qui nécessitent d'être cautionné ou de faire l'objet de vérifications de sécurité. Il semble que certaines personnes ne comprennent pas bien le processus de suspension du casier judiciaire (pardon) et la manière de faire retirer des accusations de leur casier.

De plus, il y a des cas où des employés ont été accusés de conduite avec les facultés affaiblies ou d'autres délits, ce qui peut compromettre leur emploi actuel. Dans ces situations, il a été mentionné qu'il est important pour ces personnes de compter sur du soutien dans la communauté. De plus, il arrive que des problèmes de dépendance ou

de santé mentale soient à l'origine de la situation. Là encore, il faut le soutien nécessaire pour surmonter le problème.

Logement

Le sujet du surpeuplement et du besoin de logements abordables et de qualité a été abordé dans de nombreuses discussions. La Société d'habitation du Nunavut estime que, sur l'ensemble du territoire, 38 % des occupants des logements sociaux vivent dans des conditions de surpeuplement, et ce chiffre monte à 72 % dans certaines communautés[6]. Selon le Rapport du Comité sénatorial permanent des peuples autochtones de 2017, les logements surpeuplés de l'Inuit Nunangat ont une incidence sur la santé physique et mentale, sur le nombre de cas de violence, sur le développement de la petite enfance et sur la capacité des élèves du secondaire à trouver des endroits tranquilles pour étudier[7]. Selon l'Inuit Tapiriit Kanatami (ITK), la pénurie de logements a une incidence directe sur le niveau de scolarité des jeunes du Nunavut et de l'Inuit Nunangat[8].

Lors des séances, nous avons appris qu'en raison de la pénurie de logements, il est difficile pour les Inuits de déménager afin de poursuivre leurs études ou d'occuper un emploi. Les participants ont cité en exemple des postes vacants impossibles à pourvoir en raison de la difficulté qu'ont les personnes intéressées et qualifiées à trouver un logement. L'un des exemples qui illustrent particulièrement bien ce problème est celui d'un Inuit ayant obtenu un diplôme d'études postsecondaires qui souhaitait travailler pour le gouvernement du Nunavut dans une communauté de Kivalliq. N'ayant pas réussi à trouver de logement dans la communauté, il est allé travailler hors du territoire. Cette histoire nous a été racontée pour montrer les répercussions de la pénurie de logements sur la représentation inuite au sein du gouvernement du Nunavut.

Les participants ont également souligné des problèmes concernant le logement du personnel ou l'aide au logement. Certains Inuits ont indiqué qu'il y a des inégalités et des difficultés quant à l'obtention de l'aide au logement du personnel à cause du manque d'unités disponibles dans les communautés, de la classification de certains postes (p. ex., occasionnels) ou d'autres politiques. Pour ceux qui n'arrivent pas à obtenir un logement destiné au personnel, le coût du loyer peut être assez élevé.

---

[6] Société d'habitation du Nunavut. *Nunavut is facing a severe housing crisis.* Énoncé soumis au Comité sénatorial permanent des peuples autochtones, le 23 mars 2016.
[7] *We Can Do Better : Housing in Inuit Nunangat.* Rapport du Comité sénatorial permanent des peuples autochtones, mars 2017.
[8] *We Can Do Better : Housing in Inuit Nunangat.* p. 19.

D’après les participants, pour pallier la pénurie de logements, il ne suffit pas de bâtir des unités supplémentaires. Il faudrait faire des investissements importants pour mettre à niveau les infrastructures publiques (routes supplémentaires, services d’eau et d’égout, mises à niveau du système électrique). Les hameaux devraient également s’assurer qu’ils disposent des ressources suffisantes pour l’entretien des infrastructures mises à niveau. La construction de nouvelles unités nécessiterait également l’approvisionnement en matériaux provenant du Sud, ainsi que la formation et l’embauche de personnes de métier qualifiées.

Garderies

Au fil de nos discussions, les participants ont indiqué qu’il y avait peu de garderies et donc peu de places disponibles dans les communautés. Le manque de garderies nuit aux études des Inuits ayant des enfants, et les empêche éventuellement d’entrer sur le marché du travail et d’y rester. Au terme d’un sondage informel sur les besoins en services de garde de sa communauté, une personne a conclu qu’il faudrait sept fois plus de places en garderie pour répondre à la demande.

Les participants ont indiqué que certains de leurs employés avaient dû déménager pour travailler dans leur organisation, mais qu’ils avaient ensuite dû partir à cause de la difficulté à trouver des services de garde. Nous avons parlé à des Inuits qui ont dû quitter leur emploi pour prendre soin de leur nourrisson et qui pensent être dans cette situation jusqu’à ce que leur enfant soit assez vieux pour commencer l’école primaire.

Chapitre 10 : Conclusion

Les séances de consultation visaient à explorer les défis, à recueillir les suggestions et à cerner les pratiques exemplaires en ce qui concerne l'emploi des Inuits dans la fonction publique, au Nunavut. Elles ont pris la forme d'entrevues semi-structurées en personne et de groupes de discussion réunissant des Nunavummiuts, qu'ils aient de l'expérience à titre d'employés, de gestionnaires, de fournisseurs de formation et d'enseignants, etc. ou qu'ils soient nouveaux dans leurs fonctions. Nous avons beaucoup appris sur les cinq communautés que nous avons visitées et nous avons apprécié l'accueil chaleureux que nous avons reçu, ainsi que la volonté des intervenants de participer aux séances.

Le présent rapport est un sommaire des constatations liées aux principaux thèmes abordés, dont les défis et les leçons apprises liées aux pratiques d'embauche et d'accueil des nouveaux employés, aux initiatives de formation de la fonction publique, à l'intégration de la langue et de la culture inuites dans le milieu de travail ainsi qu'au maintien en poste et à l'avancement des employés inuits. De plus, nous avons appris que pour constituer un effectif inuit représentatif à tous les niveaux, il fallait d'abord régler les problèmes liés à l'achèvement des études secondaires, aux études postsecondaires et aux infrastructures sociales communautaires. Ce rapport présente un résumé de ces facteurs.

Emploi et Développement social Canada entend s'adresser à des intervenants dans deux autres régions du Nunavut dans le cadre du travail en cours en ce qui concerne l'analyse de la population active inuite au Nunavut, en collaboration avec Nunavut Tunngavi Inc. et le gouvernement du Nunavut. Les prochaines séances tiendront compte des leçons apprises lors de cette première vague de rencontres.