

CanNor

Rapport final de l'évaluation de Pilimmaksaivik, le Centre fédéral d'excellence pour l'emploi des Inuit au Nunavut, couvrant la période de 2019 à 2024

Le 28 septembre 2025



Agence canadienne de développement
économique du Nord

Canadian Northern Economic
Development Agency

Canada 

This publication is also available in English under the title: Final report – Evaluation of Pilimmaksaivik: the Federal Centre of Excellence for Inuit Employment in Nunavut, 2019/20 to 2023/24

Pour de plus amples renseignements, veuillez écrire aux coordonnées ci-dessous :

Agence canadienne de développement économique du Nord

200-1106, promenade Iqaluktuutiak

Iqaluit (Nunavut) X0A 3H0

Courriel : infonorth-infonord@cannor.gc.ca

www.cannor.gc.ca

© Sa Majesté le Roi du Canada, représenté par la ministre des Affaires du Nord et de l'Arctique et ministre responsable de l'Agence canadienne de développement économique du Nord, 2025

ISBN 978-0-660-79255-5

N° de cat. R108-16/2025F-PDF

Pour obtenir de l'information sur d'autres publications de l'Agence canadienne de développement économique du Nord, consultez la page :

<https://www.cannor.gc.ca/fra/1527700415531/1527700441697>

Table des matières

Liste d'acronymes et glossaire	2
Sommaire.....	3
Introduction	5
Profil du programme.....	5
Contexte	5
CanNor et les territoires.....	5
Emploi des Inuit au Nunavut et dans la fonction publique.....	6
Accord sur les revendications territoriales du Nunavut et chapitre 23	8
Pilimaksaivik, le Centre d'excellence fédéral pour l'emploi des Inuit au Nunavut	9
Conception.....	9
Exécution et mise en œuvre	10
Plan pangouvernemental d'emploi des Inuit	11
Plan pangouvernemental de formation préalable à l'emploi.....	13
Gouvernance, effectif et structure organisationnelle	13
Ressources	15
Approche d'évaluation et méthodologie	16
Objectif et portée de l'évaluation	16
Approche et méthodologie de l'évaluation	17
Examen des documents, des dossiers de projets et des données administratives	17
Entrevue avec des intervenants clés et groupes de discussion	18
Conclusions de l'évaluation	18
Pertinence.....	22
Efficacité	24
Efficience	26
Recommandations	26
1 : Intensifier la coordination entre le gouvernement fédéral, le gouvernement du Nunavut et la société NTI en vue de finaliser le PFPE.....	26
2 : Accroître les mesures de soutien intégrées	27
3 : Élargir et diversifier les programmes	27

4 : Investir dans les relations et les compétences culturelles.....	28
5 : Créer et mettre en œuvre des procédures opérationnelles normalisées (PON) pour la collecte des données et le suivi, y compris pour les rapports financiers.....	28
Annexe A : Enjeux préliminaires liés à l'évaluation et questions	29
Annexe B : Cadre d'évaluation.....	30
Annexe C : Étude de cas.....	39
Programme sur l'apprentissage et le perfectionnement des Inuit.....	39
Programme de leadership Sivuliqtiunirmut Ilinniarniq	41

Liste d'acronymes et glossaire

Tableau 1 : Abréviations et acronymes utilisés dans le rapport

Parties au titre du chapitre 23	Gouvernement du Canada (GC), gouvernement du Nunavut (GN) et la société Nunavut Tunngavik Incorporated (NTI)
APAIN	Analyse de la population active inuite du Nunavut
CanNor	Agence canadienne de développement économique du Nord
EFPC	École de la fonction publique du Canada
GC	Gouvernement du Canada
GN	Gouvernement du Nunavut
IQ	Inuit Qaujimajatuqangit
NTI	Nunavut Tunngavik Incorporated
ODR	Organisme de développement régional
OID	Organisation inuite désignée
PAPI	Programme d'apprentissage et de perfectionnement des Inuit
PEI	Plan d'emploi des Inuit
PFPE	Plan de formation préalable à l'emploi
PON	Procédures opérationnelles normalisées
PSIFL	Programme Sivuliqtiunirmut Ilinniarniq de formation en leadership
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor

Sommaire

Le rapport présente les conclusions de la première évaluation officielle de Pilimmaksaivik, le Centre fédéral d'excellence pour l'emploi des Inuit au Nunavut, pour les exercices de 2019-2020 à 2023-2024. Pilimmaksaivik a été créé en vue d'appuyer l'engagement du gouvernement du Canada à l'égard de l'objectif du chapitre 23 de l'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut*, qui vise l'atteinte d'un niveau représentatif d'emploi inuit au sein de la fonction publique fédérale au Nunavut. L'évaluation avait pour but de confirmer la pertinence de Pilimmaksaivik, ainsi que l'exécution efficace de son mandat, d'examiner le rôle du Centre dans la coordination du plan d'emploi des Inuit (PEI) pangouvernemental et dans la mise en place de programmes de formation préalable à l'emploi (PFPE), et à analyser le soutien offert aux ministères fédéraux ayant des obligations au titre du chapitre 23.

Pilimmaksaivik a réalisé des progrès considérables en matière de soutien à l'emploi des Inuit au Nunavut avec la publication du PEI, mais a rencontré des difficultés avec certains objectifs à court terme, comme la publication d'un plan officiel de formation préalable à l'emploi et le suivi des participant·e·s au programme au terme de la formation.

L'évaluation a permis de relever les principaux obstacles à la réussite du programme, notamment les restrictions liées à la COVID-19, qui ont limité la mise en œuvre du programme et la mobilisation de participant·e·s potentiel·le·s, et le manque de coordination entre les parties concernées par le chapitre 23 (le gouvernement du Canada, le gouvernement du Nunavut et la société Nunavut Tunngavik Incorporated). De plus, cette évaluation a mis en évidence des lacunes dans les processus de collecte de données de Pilimmaksaivik, a révélé la nécessité d'un investissement continu, et a mené à la conclusion que Pilimmaksaivik devrait poursuivre ses programmes fondés sur la culture pour atteindre les objectifs à long terme prévus au chapitre 23, lequel vise à ce que les Inuit participent équitablement à l'avenir du gouvernement au Nunavut.

Les conclusions clés de l'évaluation indiquent que :

- Pilimmaksaivik reste pertinent, car il joue un rôle central et nécessaire dans la promotion de l'emploi des Inuit au Nunavut. Il est largement reconnu comme un partenaire sérieux qui fournit des conseils, des services de coordination et des programmes adaptés sur le plan culturel. Ses activités sont conformes aux priorités fédérales et aux obligations découlant des traités.
- Le Centre a efficacement établi un PEI pangouvernemental et a mis en œuvre des programmes à fort impact, comme le Programme d'apprentissage et de perfectionnement des Inuit (PAPI) et le Programme Sivuliqtiunirmut Ilinniarniq de formation en leadership (PSIFL). Aucun plan officiel de formation préalable à l'emploi n'a toutefois été publié au cours de la période d'évaluation, notamment en raison de la COVID-19 et d'un manque de collaboration entre les parties concernées par les dispositions du chapitre 23. Les activités de rayonnement et de formation ont permis de mieux faire connaître les possibilités

d'emploi au niveau fédéral et d'en faciliter l'accès, bien que les objectifs à moyen terme en matière d'emploi des Inuit n'aient pas été pleinement atteints.

- Il offre des programmes efficaces et soutient les ministères dans la mise au point de leurs propres PEI. En centralisant la coordination, il a permis d'améliorer la cohérence entre les ministères et de renforcer la responsabilité de toutes les parties impliquées. Pour étendre sa portée au-delà d'Iqaluit et offrir un meilleur soutien aux participant-e-s, des ressources supplémentaires pourraient être nécessaires par rapport aux niveaux de référence de 2019-2020 à 2023-2024.

Le présent rapport recommande que Pilimaksaivik :

1. finalise le PFPE en renforçant la coordination avec le gouvernement du Nunavut et la société NTI;
2. élargisse les mesures de soutien intégré appropriées pour le personnel inuit, y compris les services de mieux-être, le mentorat et l'aide logistique;
3. étende et diversifie ses programmes pour toucher davantage d'Inuit à l'échelle du Nunavut, y compris les jeunes et les professionnel.le.s en milieu de carrière;
4. s'appuie sur ses forces et investisse dans les relations entre les parties concernées au titre du chapitre 23, de même que dans les compétences culturelles, pour renforcer la collaboration entre les différentes parties et intégrer les valeurs inuites dans la mise en œuvre des programmes en vue de réduire les obstacles à la participation;
5. crée et mette en œuvre des procédures opérationnelles normalisées (PON) pour la collecte de données, le suivi et l'établissement de rapports financiers dans le but d'améliorer le suivi du rendement et la transparence.

Introduction

Pilimmaksaivik, le Centre fédéral d'excellence pour l'emploi des Inuit au Nunavut, est un projet pilote lancé en 2016 par l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor). Officiellement établi en tant que centre permanent au sein de CanNor en 2019, Pilimmaksaivik est l'organe central de coordination du gouvernement du Canada chargé de porter l'emploi inuit au sein de la fonction publique fédérale au Nunavut à un niveau représentatif. À cette fin, il propose des programmes et des initiatives qui visent à développer les capacités des Inuit et à stimuler l'intérêt pour les carrières au sein de l'administration fédérale au Nunavut.

Pilimmaksaivik est le Centre responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre des PEI et PFPE pangouvernementaux. Il accompagne également neuf ministères et organismes fédéraux dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur PEI respectif, comme l'exige le chapitre 23 de l'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut*. Pilimmaksaivik fait partie de CanNor et bénéficie d'un soutien de l'Agence. Son siège se trouve à Iqaluit, au Nunavut.

Le présent rapport rend compte des conclusions de la première évaluation officielle de Pilimmaksaivik, qui couvre la période allant de 2019-2020 à 2023-2024. Il est divisé en cinq sections, soit l'introduction et quatre autres parties qui présentent le programme, l'approche et la méthodologie de l'évaluation, les conclusions clés et les recommandations. Réalisée conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor de 2016 et à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), l'évaluation visait à confirmer la pertinence de Pilimmaksaivik, ainsi que l'exécution efficace et efficiente de son mandat.

Profil du programme

Contexte

CanNor et les territoires

CanNor collabore avec la population du Nord, les peuples autochtones, les collectivités, les entreprises, les organisations, d'autres ministères fédéraux et tous les paliers de gouvernement pour soutenir le développement d'économies diversifiées et résilientes au Nunavut, dans les Territoires du Nord-Ouest et au Yukon. En appuyant des initiatives qui favorisent la durabilité et la prospérité économique, CanNor joue un rôle essentiel dans la promotion des efforts de développement régional.

Les territoires du Canada représentent 40 % de la masse continentale du pays, mais seulement 0,32 % de la population totale y demeure. CanNor dessert une région avec une population particulièrement jeune et majoritairement autochtone. Au total, 60 % des résident·e·s des

territoires ont moins de 40 ans, comparativement à 48 % dans le reste du Canada, et 57 % s'identifient comme Autochtones, comparativement à 5 % à l'échelle nationale¹.

CanNor est considérée comme un petit organisme. En 2025, CanNor comptait 124 employé·e·s à temps plein, un budget de dépenses prévues d'environ 62,8 millions de dollars et deux directions spécialisées : Pilimmaksaivik et le Bureau de gestion des projets nordiques. Le siège de CanNor est situé à Iqaluit, au Nunavut. L'Agence a aussi des bureaux régionaux à Whitehorse et Yellowknife, ainsi qu'un bureau de liaison à Ottawa.

Au cours de la période couverte par l'évaluation, Pilimmaksaivik faisait partie du Programme de développement des collectivités de CanNor, prévu dans le Cadre ministériel des résultats. En tant que centre au sein de CanNor, Pilimmaksaivik a reçu un soutien en matière de politiques et de services intégrés de la part de directions générales de l'Agence.

Emploi des Inuit au Nunavut et dans la fonction publique

Le Nunavut, qui représente 21 % de la masse continentale totale du pays², est le plus grand territoire du Canada. En 2021, selon les résultats du recensement, le Nunavut comptait 36 858 personnes, dont 30 865 s'identifiaient comme des Inuit³. En raison de sa vaste superficie, le Nunavut a l'une des densités de population les plus faibles au monde. La majorité de ces gens vivent dans une poignée de communautés, comme Rankin Inlet, Arviat et Cambridge Bay, tandis que le plus grand nombre d'Inuit et de non-Inuit résident dans la capitale, Iqaluit.

Selon l'*Enquête auprès des peuples autochtones de 2022*⁴ réalisée par Statistique Canada, le Nunavut comptait à l'époque environ 19 000 Inuit de plus de 15 ans : 48,1 % avaient un emploi, 10,5 % étaient au chômage et 41,5 % ne faisaient pas partie de la population active.

Le secteur public est le plus important employeur des Inuit du Nunavut. Parmi les Inuit ayant un emploi, 53,8 % occupaient des postes au sein d'une entité gouvernementale :

- 52,6 % travaillaient pour le gouvernement du Nunavut;
- 31,2 % travaillaient pour l'administration d'un hameau ou d'une municipalité;
- 10,1 % avaient un emploi au sein d'une agence publique;
- 8,1 % étaient fonctionnaires du gouvernement du Canada.

¹ Agence canadienne de développement économique du Nord, 2024 – Cahier de transition du ministre.
<https://www.cannor.gc.ca/fra/1742995828161/1742995984559>

² Statistique Canada, Superficie en terre et en eau douce, par province et territoire, 2016.
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-402-x/2010000/chap/geo/tbl/tbl07-fra.htm>

³ Statistique Canada. Profil du recensement, Recensement de la population du Nunavut de 2021
<https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&SearchText=Nunavut&DGUIDlist=2021A000262&GENDERlist=1,2,3&STATISTIClist=1&HEADERlist=0>

⁴ Statistique Canada, Enquête auprès des peuples autochtones – Supplément sur les Inuit du Nunavut, 2022
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240814/dq240814c-fra.htm>

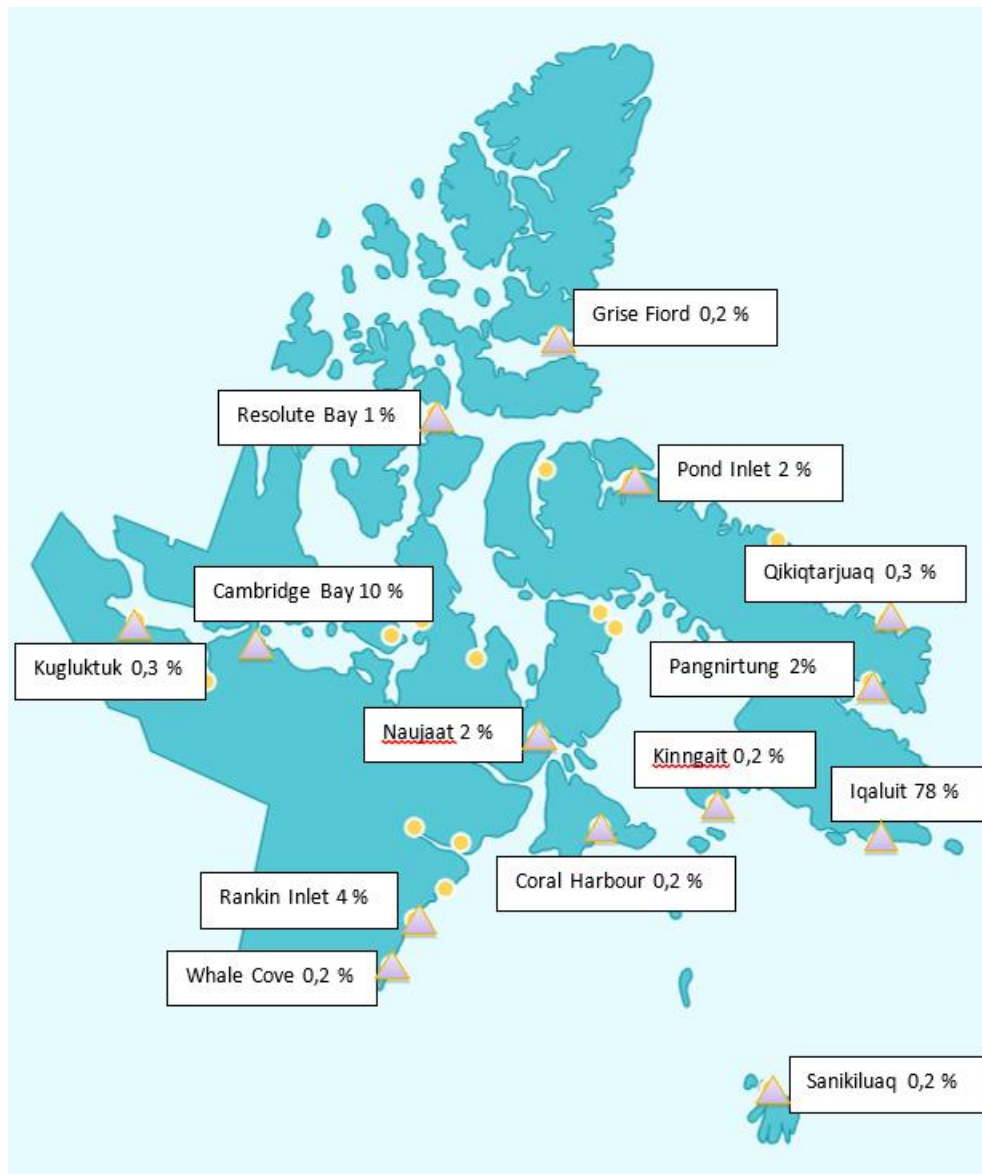
Parmi les Inuit ne travaillant pas pour une entité gouvernementale :

- 78,0 % ont exprimé leur intérêt pour un emploi au sein des gouvernements au Nunavut;
- 71,8 % se disaient intéressés par un emploi au sein du gouvernement du Nunavut;
- 64,5 % étaient intéressés par un emploi au sein de l'administration d'un hameau ou d'une municipalité;
- 50,7 % étaient intéressés par un emploi au sein d'agences publiques;
- 47,2 % étaient intéressés par un emploi au sein du gouvernement du Canada.

Comme l'indique la figure 1 ci-dessous, environ 78 % des postes du gouvernement du Canada au Nunavut étaient basés à Iqaluit en 2023. Rankin Inlet arrive en deuxième position, avec environ 4 % des postes de la fonction publique fédérale. Les autres postes étaient répartis dans 11 collectivités à l'échelle du territoire.

Figure 1 : Carte de la répartition géographique des postes de la fonction publique fédérale au sein des ministères et organismes ayant, en vertu du chapitre 23, des obligations au

Nunavut en 2023⁵, en tenant compte des données de Parcs Canada et Savoir polaire Canada.



La figure 1 présente une carte de la répartition géographique des postes de la fonction publique fédérale au sein des ministères et organismes qui, en vertu du chapitre 23, avaient des obligations au Nunavut en 2023, en tenant compte des données de Parcs Canada et de Savoir polaire Canada. Les statistiques présentées montrent que 78 % (soit la plupart des postes fédéraux au Nunavut) sont basés à Iqaluit, contre 10 % à Cambridge Bay et 4 % à Rankin Inlet. Resolute Bay, Grise Fiord, Pond Inlet, Qikiqtarjuaq, Pangnirtung, Kinngait, Coral Harbour, Sanikiluaq, Whale Cove et Kugluktuk comptaient tous peu ou pas de postes (0,02 % à 1 %).

Accord sur les revendications territoriales du Nunavut et chapitre 23

⁵ Plan pangouvernemental d'emploi des Inuit de Pilimmaksaivik pour la période du 1^{er} avril 2023 au 31 mars 2033 (p. 68).

L'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut* est un accord conclu entre les Inuit de la région du Nunavut, représenté·e·s par la Fédération Tungavik du Nunavut (prédécesseure de la société Nunavut Tunngavik Incorporated [NTI]), et le gouvernement du Canada. Ayant mené à la création du Nunavut et de son gouvernement en 1999, il s'agit du plus important règlement de revendications territoriales de l'histoire canadienne. Cet accord définit les droits et les avantages des Inuit dans la région du Nunavut, y compris en ce qui a trait à la propriété et à l'utilisation des terres et des ressources, à la participation des Inuit aux processus décisionnels du gouvernement, à l'autonomie, au bien-être culturel et à l'exploitation des ressources fauniques. Il offre aux Inuit une indemnisation financière et la possibilité de participer au développement économique.

L'objectif du chapitre 23 de l'Accord est d'accroître la participation des Inuit aux emplois gouvernementaux dans la région du Nunavut à un niveau représentatif. Un niveau représentatif s'entend d'un niveau d'emploi des Inuit au sein du gouvernement qui reflète le ratio des Inuit par rapport à la population totale de la région du Nunavut. Tout ministère ou organisme fédéral comptant au moins quatre employé·e·s et dont l'employeur est le Conseil du Trésor doit s'efforcer d'atteindre l'objectif d'assurer une représentation proportionnelle d'employé·e·s inuit·e·s en s'acquittant des obligations légales établies dans le chapitre 23, y compris l'établissement d'un PEI et d'un PFPE.

Pilimmaksaivik, le Centre d'excellence fédéral pour l'emploi des Inuit au Nunavut

Pilimmaksaivik sert de centre de services pour neuf ministères et organismes fédéraux présents au Nunavut qui ont des obligations en vertu du chapitre 23 de l'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut*. En plus d'accompagner ces ministères, Pilimmaksaivik joue un rôle clé en assurant la coordination avec le gouvernement du Nunavut et la société NTI, une organisation inuite qui représente les Inuit du Nunavut dans le cadre de l'Accord.

Conception

Pilimmaksaivik a été créé, en partie, pour satisfaire à l'exigence de mettre en place un bureau centralisé de coordination de l'emploi et de la formation des Inuit, qui a été convenue dans le cadre de l'accord de règlement de 2015 visant à résoudre les litiges entre la société NTI, le Canada et le gouvernement du Nunavut.

Même si Pilimmaksaivik est le principal responsable de la coordination de la mise en œuvre du chapitre 23 par le gouvernement fédéral, la responsabilité d'atteindre les objectifs en matière d'emploi des Inuit est assumée par chaque ministère qui a des obligations à cet égard. L'atteinte de l'objectif du chapitre 23 repose donc sur la prise en charge par les ministères fédéraux du recrutement, de la formation et du maintien en poste des Inuit du Nunavut, ainsi que sur la responsabilisation à l'interne. Les ministères et les organismes fédéraux sont ultimement responsables du respect de leurs propres objectifs, tels qu'ils sont décrits dans leurs PEI respectifs. Les ministères fédéraux avec des obligations au titre du chapitre 23 qui ont produit un PEI au cours de la période de cette évaluation sont les suivants :

1. Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor)
2. Pêches et Océans Canada (MPO)
3. Environnement et Changement climatique Canada (ECCC)
4. Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC)
5. Ressources naturelles Canada (RNCAN)
6. Service des poursuites pénales du Canada (SPPC)
7. Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC)
8. Gendarmerie royale du Canada (GRC) - Employé·e·s de la fonction publique
9. Service Canada (SC)

Pilimmaksaivik a également travaillé en étroite collaboration avec deux organismes de service spéciaux, soit l'Agence Parcs Canada et Savoir polaire Canada, afin de coordonner et de faire connaître les initiatives visant l'embauche d'Inuit. Ces organismes gouvernementaux n'ont toutefois pas d'obligations en vertu du chapitre 23, car ils n'ont pas le Conseil du Trésor comme employeur. Cela signifie qu'ils ne font pas partie de l'administration publique centrale, qui a le Conseil du Trésor comme l'employeur et à laquelle s'applique le chapitre 23⁶. De 2017 à 2023, Parcs Canada et Savoir polaire Canada étaient pris en compte dans les données relatives au chapitre 23, mais ils ont été retirés de la liste à partir de 2023. Pour les besoins de l'évaluation, Parcs Canada et Savoir polaire Canada ont été inclus dans les données de 2024 afin de permettre une comparaison dans le temps. Toutes les données présentées dans ce rapport reflètent les postes occupés⁷.

Exécution et mise en œuvre

Au cours de la période couverte par l'évaluation, Pilimmaksaivik avait pour objectif principal d'aider les ministères et organismes fédéraux à établir et à mettre en œuvre leurs PEI respectifs. Le Centre a également dirigé la mise en place de stratégies pangouvernementales pour recruter des Inuit et pour assurer le perfectionnement des Inuit qui font déjà partie de la fonction publique. Il a présenté le gouvernement fédéral comme un employeur de choix pour les Inuit du Nunavut et vanté ses mérites aux quatre coins du territoire. Pilimmaksaivik a également mis en œuvre et soutenu des programmes (p. ex. le PFPE et le répertoire de curriculum vitæ d'Inuksugait) qui visaient à faire progresser les travaux du gouvernement fédéral en vue d'atteindre l'objectif du chapitre 23.

⁶ Plan d'emploi des Inuit 2025-2033. <https://www.canada.ca/fr/savoir-polaire/rapports/plan-d-emploi-des-inuits/2025-2033.html>

⁷ Les postes « occupés » désignent les postes au gouvernement fédéral qui sont actuellement occupés par des employé·e·s nommés pour une période déterminée ou indéterminée.

Le Centre a élaboré deux PEI pangouvernementaux, l'un pour la période 2017-2023 et l'autre pour la période 2023-2033⁸, et il travaille actuellement sur un plan fédéral de formation préalable à l'emploi. Les éléments essentiels de la mise en œuvre de ces activités sont les suivants :

- Coordination pangouvernementale
- Surveillance et établissement de rapports
- Rayonnement et sensibilisation
- Conseils et soutien

Plan pangouvernemental d'emploi des Inuit

Voici les activités de Pilimaksaivik qui étaient prévues dans le PEI pangouvernemental de 2017-2023 :

- Veiller à ce que tous les ministères fédéraux exerçant des activités au Nunavut soient conscients de leurs responsabilités en matière de PEI et mettent régulièrement leur plan à jour en se basant sur les données disponibles présentées dans l'analyse de la population active chez les Inuit du Nunavut (APAIN).
- Retenir les services de formateurs en vue de donner des ateliers et de concevoir des programmes d'études, et couvrir les coûts liés au déplacement des formateurs à un endroit central au Nunavut (plutôt que d'envoyer de nombreux membres du personnel au sud pour une formation qui ne serait pas disponible sur le territoire).
- Offrir le programme Sivuliqtiunirmut Ilinniarnniq de formation en leadership (PSIFL) aux Inuit du Nunavut, s'inspirant de formations de base de l'École de la fonction publique du Canada (EFPC), dans le but d'augmenter le nombre d'Inuit qui occupent des postes comportant des responsabilités de supervision.
- Mettre en application le Fonds de soutien à l'éducation Ilipallianniq, qui offre un soutien financier pluriannuel aux fonctionnaires inuits du Nunavut travaillant pour le gouvernement fédéral pour leur permettre de poursuivre des études postsecondaires qui correspondent aux exigences des postes où il y a des niveaux chroniques et élevés de sous-représentation, comme les postes dans les domaines du droit et des sciences.

Activités de surveillance et d'établissement de rapports de Pilimaksaivik :

- Appuyer la conception, l'exécution et le suivi de nombreuses activités qui sont soit explicitement exigées du gouvernement du Canada dans l'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut* soit prévues dans le PEI, et en faire rapport. L'équipe apporte un

⁸ La mise en œuvre du PEI de 2017-2023 s'est poursuivie jusqu'à la publication du nouveau PEI en juin 2024.

soutien direct aux gestionnaires d'embauche des ministères fédéraux présents au Nunavut, aux fonctionnaires inuits fédéraux et aux Inuit à la recherche d'un emploi (recrutement).

- Effectuer un suivi des progrès de la mise en œuvre du PEI et en faire rapport – Dans le cadre de la mise en œuvre du PEI de première génération, cet exercice a fait l'objet d'un examen interministériel trimestriel et d'un rapport annuel à partir de l'été 2019. Pilimmaksaivik a recueilli des données sur la représentation des Inuit sur une base trimestrielle et annuelle, directement auprès des ministères, et a effectué un suivi des progrès réalisés par rapport aux objectifs du gouvernement du Canada découlant du chapitre 23. L'équipe a également informé le Comité directeur des sous-ministres adjoints de Pilimmaksaivik de l'état d'avancement de la mise en œuvre globale au titre du chapitre 23. Pilimmaksaivik a régulièrement communiqué des informations aux partenaires de traité, par l'entremise du Comité de mise en œuvre du Nunavut. Le Centre a également publié un rapport annuel sur le PEI pendant la période couverte par l'évaluation.

Activités de communication et de sensibilisation de Pilimmaksaivik :

- Mener des activités de communication et de rayonnement, notamment en coordonnant et en organisant plusieurs salons de l'emploi au sein des communautés qui ont permis de promouvoir le gouvernement du Canada en tant qu'employeur de choix.
- Organiser des formations coordonnées au niveau local, comme des ateliers sur la façon de préparer un curriculum vitae et de postuler à des postes dans la fonction publique fédérale.
- Coordonner la promotion de tous les processus externes annoncés dans les collectivités locales ainsi que dans les médias sociaux, superviser un répertoire de photos et de profils d'employé-e-s inuit-e-s afin de promouvoir les occasions d'emploi et administrer le répertoire de curriculum vitae d'Inuksugait.

Soutien et conseils fournis par Pilimmaksaivik :

- Activités d'apprentissage culturel – Cette activité a permis de promouvoir la culture inuite au sein du gouvernement et de sensibiliser tous les fonctionnaires du gouvernement du Canada au Nunavut.
- Célébration des journées consacrées aux connaissances traditionnelles inuites (Inuit Qaujimajatuqangit) – Ces journées ont pour but de mettre en valeur le patrimoine et le savoir traditionnels inuits. Tous les fonctionnaires du gouvernement du Canada qui souhaitent participer se rendent sur place pour se familiariser avec la culture, le territoire et la langue inuits, accompagnés de guides, d'aînés et de détenteurs de connaissances inuits.
- Services de counselling – Ces séances, accessibles à tous les fonctionnaires fédéraux du Nunavut, étaient offertes en personne ou par téléphone, au besoin ou selon un calendrier mensuel préétabli.

Plan pangouvernemental de formation préalable à l'emploi

En vertu de la partie 5 du chapitre 23 de l'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut*, le gouvernement du Canada est tenu d'établir et de mettre en œuvre un PFPE. Bien qu'aucun plan pangouvernemental officiel n'ait été publié, Pilimmaksaivik a mis en œuvre des programmes de formation préalable à l'emploi, y compris son programme phare, le PAPI (voir l'annexe C : Étude de cas).

En ce qui concerne le PFPE, voici les activités de Pilimmaksaivik prévues dans le PEI pangouvernemental de 2017-2023 :

- Travailler en coordination avec les ministères pour discuter des programmes de formation préalable à l'emploi en cours ou prévus, qui permettront d'atteindre les objectifs d'emploi du PEI.
- Effectuer le suivi et faire le rapport des initiatives de formation préalable à l'emploi. Le but étant de déterminer si les participant·e·s restent dans la fonction publique au terme de leur formation et s'il est nécessaire de modifier le programme sur la base de ces résultats.
- Sensibiliser les Inuit du Nunavut et les autres parties prenantes.
- Agir en tant que point de contact pour la société NTI, le gouvernement du Nunavut et d'autres parties prenantes inuites pour ce qui a trait au PAPI et à d'autres initiatives de formation préalable à l'emploi, et collaborer avec ces partenaires pour garantir l'intégration des valeurs, des connaissances et de la culture inuites dans les initiatives de formation et de perfectionnement.

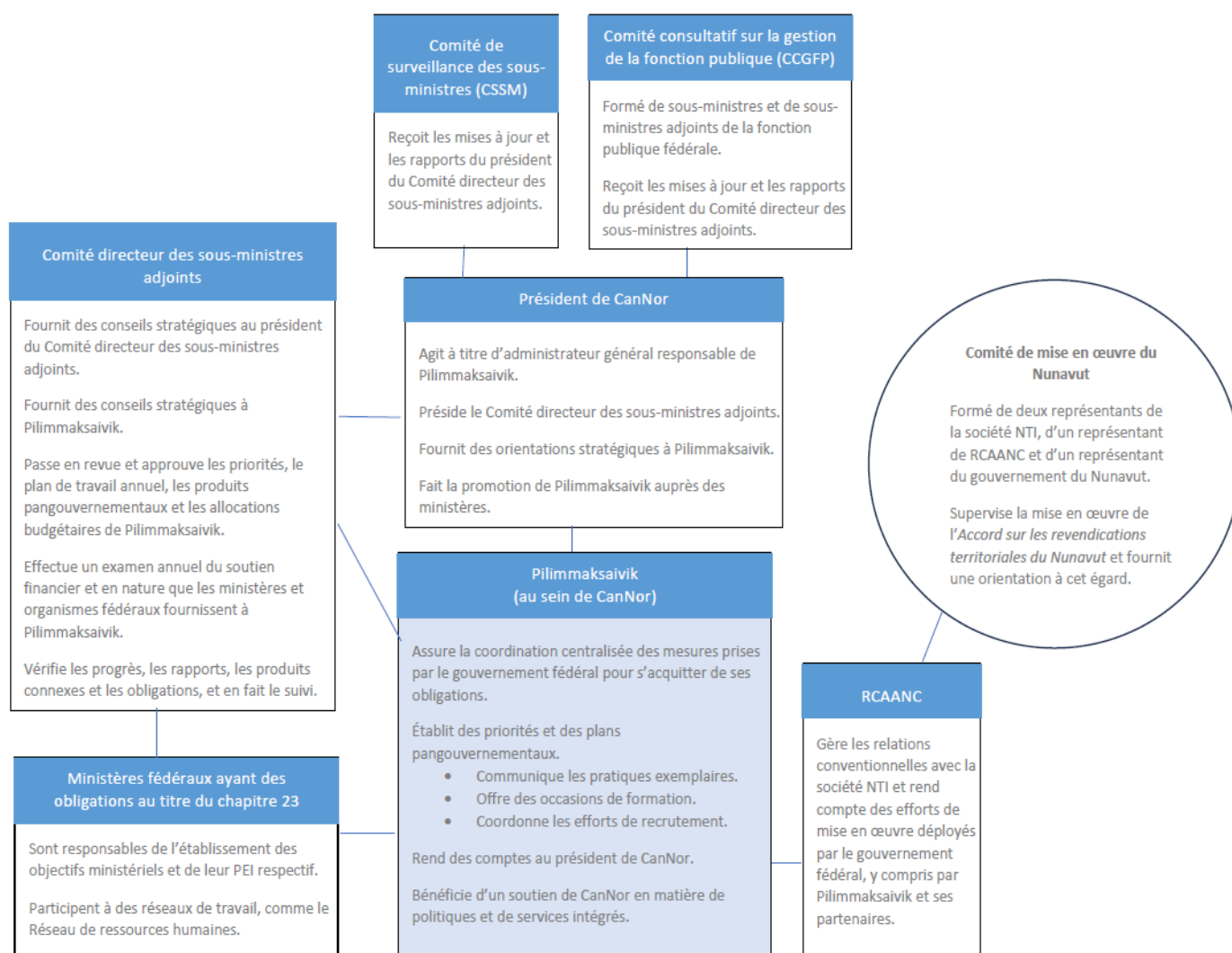
Pendant la période d'évaluation, Pilimmaksaivik s'est également engagé à participer au Comité de surveillance du cadre tripartite sur la formation préalable à l'emploi au niveau des hauts fonctionnaires et des groupes de travail, ainsi qu'à fournir un soutien administratif au comité en tant que secrétariat au nom des trois partenaires conventionnels.

Gouvernance, effectif et structure organisationnelle

Pendant la période d'évaluation, Pilimmaksaivik a exercé ses activités sous la direction de l'administrateur général, soit le président de CanNor, qui était l'hôte administratif du centre. CanNor a offert un soutien en nature à Pilimmaksaivik en matière de politique et de services internes. De plus, le président de CanNor a présidé le Comité directeur des sous-ministres adjoints, qui a fourni des orientations stratégiques à Pilimmaksaivik. Ce comité comprend des sous-ministres adjoints des neuf ministères et organismes fédéraux qui emploient plus de quatre personnes au Nunavut et qui ont le Conseil du Trésor comme employeur. Il regroupe des représentants du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, de la Commission de la fonction publique et de l'École de la fonction publique du Canada, ainsi que les coprésidents de la Table fédérale du Nunavut. Parcs Canada et Savoir polaire Canada participent également, bien que cela ne soit pas obligatoire dans leur cas.

Pilimmaksaivik a aussi été guidé par le Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique (CCGFP), une instance au niveau des sous-ministres qui a examiné et approuvé le mandat du Centre, de même que son modèle de dotation et de gouvernance. Des mises à jour lui étaient régulièrement fournies par le Comité directeur des sous-ministres adjoints. Depuis 2022, Pilimmaksaivik et le chapitre 23 de l'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut* sont des points permanents à l'ordre du jour du Comité de surveillance des sous-ministres.

Figure 2 : Aperçu de la structure de gouvernance de Pilimmaksaivik



La figure 2 présente une vue d'ensemble de la structure de gouvernance de Pilimmaksaivik et des différents intervenants dans la mise en œuvre du chapitre 23. Elle met en évidence les relations entre Pilimmaksaivik (qui fait partie de CanNor et bénéficie d'un soutien de l'Agence), le Comité de mise en œuvre du Nunavut de Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada, les ministères ayant des obligations au titre du chapitre 23, le Comité directeur des sous-ministres

adjoints, le Comité de surveillance des sous-ministres, le Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique et le rôle du président de CanNor.

- Pilimmaksaivik relève du président de CanNor et bénéficie d'un soutien de l'Agence en matière de politiques et de services intégrés.
- RCAANC gère les relations conventionnelles avec la société NTI et fait rapport des efforts du gouvernement fédéral en matière de mise en œuvre, y compris des efforts déployés par Pilimmaksaivik et ses partenaires. Le Comité de mise en œuvre du Nunavut est formé de deux représentants de la société NTI, d'un représentant de RCAANC et d'un représentant du gouvernement du Nunavut. Il supervise la mise en œuvre de l'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut* et fournit une orientation à cet égard.
- Les ministères fédéraux dotés d'un PEI sont chargés de fixer des objectifs ministériels et de mettre en œuvre leur PEI en participant à des réseaux de travail, comme le Réseau des ressources humaines.
- Le Comité directeur des sous-ministres adjoints fournit des conseils stratégiques et examine les priorités, les plans de travail annuels, les produits pangouvernementaux et les allocations budgétaires. Il effectue également un examen annuel du soutien financier et en nature apporté par les ministères et organismes fédéraux à Pilimmaksaivik, ainsi qu'un suivi et une supervision des progrès réalisés, des rapports, des produits connexes et du respect des obligations.
- Le Comité de surveillance des sous-ministres reçoit des mises à jour et des rapports du président et du Comité directeur des sous-ministres adjoints.
- Le Comité consultatif sur la gestion de la fonction publique est formé de sous-ministres et de sous-ministres adjoints de la fonction publique fédérale et reçoit des mises à jour et des rapports du président du Comité directeur des sous-ministres adjoints.

Ressources

De 2019 à 2024, CanNor a reçu environ 3,6 millions de dollars par an pour couvrir les coûts de Pilimmaksaivik associés aux programmes, aux opérations, à la main-d'œuvre et à la technologie, ainsi qu'un soutien en matière de politiques et de services internes de la part d'autres directions de CanNor.

Pilimmaksaivik a été conçu à l'origine pour fonctionner avec 10 employé·e·s à temps plein (ETP) chargés de concevoir et de mettre en œuvre ses activités, mais le Centre a rencontré des difficultés persistantes de recrutement et de maintien en poste du personnel tout au long de la période d'évaluation. Pendant cette période, Pilimmaksaivik a disposé en moyenne de 7,28 ETP par an. Ces contraintes en termes d'effectif ont retardé l'atteinte de certains objectifs, comme la création du PFPE.

Dans le cadre d'un accord de règlement conclu en 2015, le gouvernement du Nunavut et le gouvernement du Canada ont reçu un budget total de 50 millions de dollars pour soutenir la formation au titre du chapitre 23. De ce montant, 5 millions de dollars ont été alloués au gouvernement canadien. La partie fédérale de ce Fonds de règlement était gérée par RCAANC.

Approche d'évaluation et méthodologie

Objectif et portée de l'évaluation

L'évaluation portait sur les activités de Pilimmaksaivik réalisées entre 2019 et 2024 (cinq exercices financiers). L'objectif était d'évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de Pilimmaksaivik, en conformité avec la Politique sur les résultats (2016) du Conseil du Trésor.

Les éléments ci-dessous ont été examinés :

- la pertinence du rôle joué pour accroître la représentation des Inuit au sein de l'effectif du gouvernement du Canada au Nunavut depuis la création du Centre;
- la capacité de soutenir adéquatement d'autres ministères du gouvernement par une coordination pangouvernementale;
- la pertinence par rapport aux priorités et aux objectifs du gouvernement fédéral;
- la cohérence de la conception et de la mise sur pied de Pilimmaksaivik par le gouvernement;
- l'atteinte des résultats escomptés à court, moyen et long terme;
- la rentabilité et l'efficacité du programme;
- la durabilité de Pilimmaksaivik et ses avantages nets;
- les recommandations relatives à des programmes ultérieurs.

Un examen des activités du programme initial de Pilimmaksaivik a été mené en mai 2018 par RCAANC, qui a recommandé la mise sur pied officielle de Pilimmaksaivik.

Au moment de la rédaction du présent rapport d'évaluation, le Comité de mise en œuvre du Nunavut, conformément à l'article 23.7.1, organise un examen indépendant des PEI et d'autres mesures découlant des obligations au titre du chapitre 23 de l'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut*. Il s'agira d'un examen indépendant tripartite, réalisé en collaboration avec le gouvernement du Nunavut et la société NTI. Cet examen indépendant permettra d'analyser les programmes et de déterminer quelles mesures contribuent à faire avancer les objectifs définis dans l'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut* et lesquelles n'ont

pas l'effet désiré. Bien qu'il puisse y avoir un certain chevauchement, cette évaluation est indépendante de l'examen au titre de l'article 23.7.1.

CanNor a consulté la société NTI et a sollicité son avis tout au long de l'évaluation.

Approche et méthodologie de l'évaluation

La Politique sur les résultats (2016) du Conseil du Trésor du Canada décrit la façon dont les programmes fédéraux mesurent leur réussite en termes de résultats. Conformément à ces lignes directrices, Pilimmaksaivik a été évalué, dans le cadre de la présente évaluation, en fonction des trois catégories principales définies par le Conseil du Trésor :

- pertinence du programme par rapport aux priorités et aux responsabilités du gouvernement et démonstration de la nécessité de poursuivre le programme;
- efficacité du programme, mesurée en comparant les résultats prévus pour le programme aux effets constatés et à la mesure dans laquelle le programme a atteint ses objectifs;
- efficience du programme, déterminée par la mesure dans laquelle les ressources sont utilisées pour produire des résultats de qualité dans le temps (effets).

L'équipe d'évaluation de CanNor a recueilli et analysé des données provenant de plusieurs sources afin de répondre aux questions de l'évaluation (annexe A). Les principales sources d'information utilisées ont été des groupes de discussion, des entretiens avec des intervenants clés, un examen détaillé de la documentation pertinente et des études de cas sur des programmes clés. En vue de maximiser l'objectivité de la collecte de données, CanNor a fait appel à un cabinet d'experts-conseils externe, appartenant à des Inuit et basé au Nunavut, pour mener des groupes de discussion et des entrevues afin de guider l'évaluation. Le cabinet a analysé les résultats et les a comparés à la documentation et aux informations pertinentes sur les objectifs et la mise en œuvre du programme⁹.

Examen des documents, des dossiers de projets et des données administratives

CanNor a entrepris un examen des documents relatifs au mandat, aux objectifs, aux activités et aux résultats de Pilimmaksaivik, notamment :

- la collecte de renseignements généraux relatifs à Pilimmaksaivik, y compris les données recueillies (rapports d'activité et collecte de données sur les programmes), l'analyse et l'examen de la documentation (rapports annuels, rapports sur les PEI ministériels et le PEI pangouvernemental, présentations au Conseil du Trésor, etc.) – Cela comprend les données financières, les plans d'activité et les plans stratégiques, les rapports de projet, les

⁹ Des parties des données brutes de transcription pour ce rapport ont été analysées à l'aide d'un outil d'intelligence artificielle. L'ensemble du contenu a été examiné et validé par l'équipe d'évaluation afin d'en garantir l'exactitude, la pertinence et la conformité avec les normes du gouvernement du Canada.

données sur les projets individuels avec de l'information sur le rendement, et toute autre information pertinente sur les objectifs, l'exécution et les indicateurs de rendement des programmes et des projets, y compris l'information détenue par d'autres ministères.

- l'analyse des renseignements quantitatifs, y compris des données statistiques provenant d'autres ministères (Statistique Canada [Système canadien d'information socio-économique] et tableaux des Comptes publics, RCAANC, Services aux Autochtones Canada, Emploi et Développement social Canada [Analyse de la population active inuite du Nunavut], Bureau du dirigeant principal des ressources humaines) et de sources externes (p. ex. le Conference Board du Canada);
- l'examen des documents de stratégie et de politique du gouvernement territorial et d'organisations non gouvernementales.

Entrevue avec des intervenants clés et groupes de discussion

Les données ont été recueillies au moyen de deux groupes de discussion et de 40 entretiens avec des intervenants clés. Pour garantir l'objectivité et l'impartialité de la collecte des données, les groupes de discussion et les entretiens ont été réalisés par une société indépendante basée au Nunavut et appartenant à des Inuit.

Quarante (40) entretiens ont été réalisés au téléphone ou en ligne avec :

- 31 fonctionnaires (membres du personnel de Pilimmaksaivik et de CanNor, et employé-e-s de 9 ministères et organismes distincts);
- 9 participant-e-s au programme dirigé par Pilimmaksaivik.

Deux groupes de discussion ont été organisés à Iqaluit.

- Première séance : 7 employé-e-s de Pilimmaksaivik à Iqaluit
- Deuxième séance : 5 fonctionnaires résidant à Iqaluit

Pour mieux comprendre la portée de Pilimmaksaivik sur le plan individuel et communautaire, les évaluateurs ont réalisé des études de cas approfondies pour deux programmes considérés par les personnes interrogées comme ayant le plus d'impact : le PAPI et le PSIFL (annexe C).

Conclusions de l'évaluation

En tant qu'initiative relativement nouvelle, Pilimmaksaivik, qui a été officiellement établi en 2019, a concentré ses efforts au cours de cette période sur la mise en place de systèmes de base, la mise en œuvre des programmes et le renforcement des partenariats intergouvernementaux. Les effets à long terme de ces efforts ont été évalués à partir du point de vue des intervenants clés, qui ont souligné l'importance d'investissements soutenus dans l'éducation, la formation préalable à l'emploi, l'inclusion culturelle et la préparation à l'emploi au niveau fédéral.

Les éléments recueillis au cours de cette évaluation ont montré que Pilimmaksaivik est :

1. pertinent par rapport aux priorités du gouvernement qui visent l'atteinte d'un niveau représentatif d'Inuit dans la fonction publique fédérale au Nunavut;
2. efficace dans la réalisation de son objectif de création d'un plan pangouvernemental d'emploi des Inuit et dans la préparation d'un plan de formation préalable à l'emploi, mais qu'il y a encore place à l'amélioration;
3. efficient en ce qui a trait à la prestation de programmes culturellement pertinents propres au Nunavut, même si certains éléments pouvaient être améliorés en vue de programmes futurs.

Objectifs à court terme

« Je pense que le simple fait d'avoir un endroit où aller est merveilleux. Maintenant, les Inuit savent que, pour trouver un emploi, ils doivent passer par Pilimmaksaivik et mettre leur curriculum vitae dans le répertoire d'Inuksugait. Les résultats ont été très positifs. C'est utile pour les Inuit d'avoir un guichet unique pour tous les postes du gouvernement du Canada. »

- Personne ayant participé au programme

Les objectifs à court terme de Pilimmaksaivik en matière d'activités étaient de créer des PEI et PFPE pangouvernementaux, ainsi que de fournir un accès à des activités adaptées à la culture et à des services de soutien au mieux-être. Pilimmaksaivik a mis en place un plan pangouvernemental d'emploi des Inuit et a exécuté la plupart des activités prévues. Même si aucun plan officiel de formation préalable à l'emploi n'a été publié pendant la période couverte par l'évaluation, Pilimmaksaivik a entrepris les démarches et a travaillé en collaboration avec le gouvernement du Nunavut et la société NTI pour atteindre cet objectif. Plusieurs activités et programmes de formation préalable à l'emploi ont été menés, y compris le PAPI. Pilimmaksaivik a également

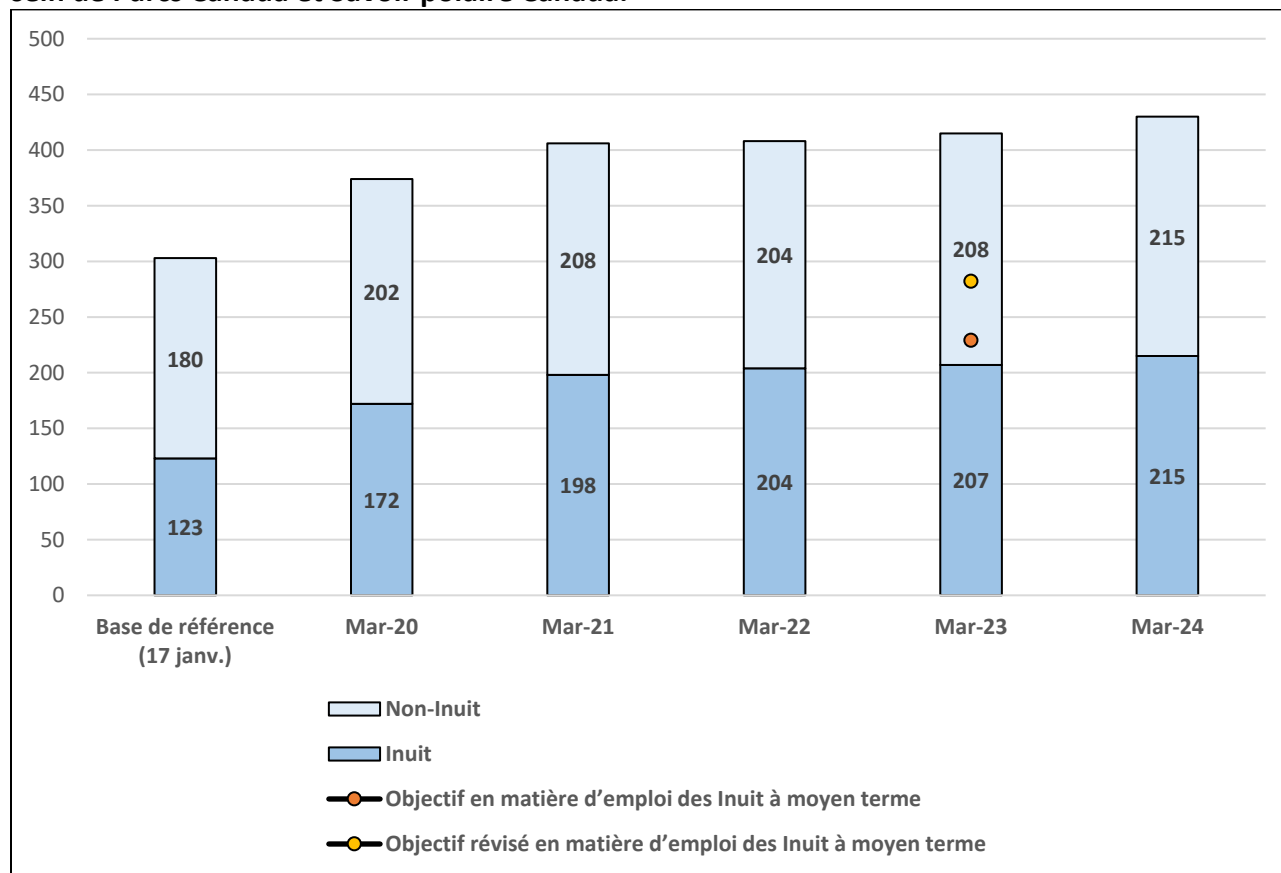
proposé une série d'activités en cours d'emploi, comme le PSIFL (voir l'annexe C : Études de cas). Enfin, de nombreuses activités adaptées à la culture ont été organisées et des services de soutien au mieux-être ont été proposés.

Objectif à moyen terme

Les objectifs à moyen terme (sur quatre ans) de Pilimmaksaivik étaient d'offrir aux étudiant·e·s inuit·e·s la possibilité d'acquérir une expérience professionnelle dans la fonction publique et de bénéficier d'un accompagnement et d'un mentorat dans le cadre d'un programme de formation préalable à l'emploi. Parallèlement, Pilimmaksaivik était chargé de veiller à ce que les fonctionnaires inuits travaillant au Nunavut aient la possibilité d'acquérir des compétences susceptibles de les préparer à occuper des postes de supervision.

En 2017, le gouvernement fédéral s'était fixé l'objectif à moyen terme d'atteindre la barre des 229 fonctionnaires inuits au Nunavut, y compris au sein de Parcs Canada et de Savoir polaire Canada, en date du 1^{er} avril 2023. Les cibles ont été modifiées en 2019-2020 pour viser un total d'au moins 282 Inuit en date du 1^{er} avril 2023. Les données du 31 mars 2024 font état de 215 postes occupés par des Inuit du Nunavut, soit 92 nouvelles embauches entre 2017 et 2024. La figure ci-dessous compare les niveaux d'emploi représentatifs aux objectifs à moyen terme.

Figure 3 : Nombre total d'employé·e·s du gouvernement du Canada au Nunavut, y compris au sein de Parcs Canada et Savoir polaire Canada.



Source : Rapport trimestriel sur la représentation des Inuit, Pilimmaksaivik.

La figure 3 présente un sommaire des postes fédéraux au Nunavut. Les données de référence ont été recueillies en 2017 et font état de 123 fonctionnaires Inuit et de 180 fonctionnaires non-Inuit. Le nombre de fonctionnaires fédéraux pour chaque année subséquente se décline comme suit :

2020 – 172 Inuit et 202 non-Inuit; 2021 – 198 Inuit et 208 non-Inuit; 2022 – 204 Inuit et 204 non-Inuit; 2023 – 207 Inuit et 208 non-Inuit; 2024 – 215 Inuit et 215 non-Inuit. Un point représentant l'objectif en matière d'emploi des Inuit à moyen terme se trouve sur la barre de mars 2023 à 229 Inuit. Un autre point représentant l'objectif révisé en matière d'emploi des Inuit à moyen terme se trouve sur la barre de mars 2023 à 282 Inuit.

Bien qu'il manquait 22 employé·e·s pour atteindre l'objectif initial à moyen terme en 2023, et 75 employé·e·s pour atteindre l'objectif révisé à moyen terme, la représentation des Inuit a augmenté dans tous les groupes et à tous les niveaux, sauf pour les postes scientifiques, où la représentation des Inuit est restée stable.

Objectifs à long terme

L'objectif à long terme de Pilimmaksaivik est d'aider le gouvernement du Canada à atteindre, pour les postes basés au Nunavut, un niveau représentatif d'employé·e·s inuit·e·s au sein de la fonction publique fédérale. Même s'il n'était pas prévu que cet objectif soit atteint dans la période de cinq ans couverte par la présente évaluation, les progrès en ce sens restent au cœur du mandat de Pilimmaksaivik.

En tant qu'initiative relativement nouvelle, Pilimmaksaivik, qui n'a été officiellement établi qu'en 2019, a concentré ses efforts au cours de cette période sur la mise en place de systèmes de base, la mise en œuvre des programmes et le renforcement des partenariats intergouvernementaux. Les effets à long terme de ces efforts ont été évalués à partir du point de vue des intervenants clés, qui ont souligné l'importance d'investissements soutenus dans l'éducation, la formation préalable à l'emploi, l'inclusion culturelle et la préparation à l'emploi au niveau fédéral.

La vision à long terme de Pilimmaksaivik va au-delà de la réalisation d'objectifs chiffrés : il s'agit de soutenir de manière concrète la réconciliation, de faire progresser la mise en œuvre des traités et de veiller à ce que les Inuit du Nunavut soient épaulés et représentés de façon à pouvoir contribuer à façonner la fonction publique fédérale de demain au Nunavut.

De plus, les personnes interrogées ont souligné que la mise en œuvre réussie du chapitre 23 pour atteindre des niveaux représentatifs nécessitera des efforts sur plusieurs générations, et que l'objectif de représentativité ne prend pas en compte le degré d'intérêt ou de disponibilité des Inuit du Nunavut vis-à-vis d'un emploi dans la fonction publique.

Les conclusions ci-dessous décrivent les points forts des programmes de Pilimmaksaivik et ce qu'il convient d'améliorer pour les programmes futurs, en fonction des trois principaux axes de la *Politique sur les résultats* (2016) du Conseil du Trésor, à savoir la pertinence, l'efficacité et l'efficience.

Pertinence

Conclusion 1 : Pilimmaksaivik doit continuer à jouer un rôle central dans l'établissement et la mise en œuvre d'un plan pangouvernemental d'emploi des Inuit, ainsi que dans le soutien apporté aux ministères fédéraux en ce qui a trait à leur propre PEI. Pilimmaksaivik est considéré comme une source d'aide, de conseils et de soutien en matière de formation et d'embauche d'Inuit au Nunavut et plus particulièrement au sein de la fonction publique fédérale.

« Ils étaient les experts... Ils ont communiqué avec notre ministère. Ils ont pris en main le PEI et démontré clairement leur leadership. »

- Membre du personnel
d'un ministère avec un PEI

Les personnes interrogées dans les ministères fédéraux ont toutes souligné l'importance du rôle de Pilimmaksaivik dans la communication des renseignements détaillés nécessaires à la création et à la mise en œuvre du PEI de leur ministère.

Elles ont souligné que Pilimmaksaivik est le centre d'excellence fédéral pour l'emploi des Inuit et que son rôle centralisé est essentiel :

- En favorisant la cohérence de l'interprétation et de la mise en œuvre du chapitre 23 de l'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut* par les différents ministères.
- En fournissant des conseils, des modèles et des données (p. ex., grâce à l'Analyse de la population active inuite au Nunavut) aux ministères qui ne disposent souvent pas des capacités ou de l'expertise nécessaires.
- En servant de carrefour de collaboration, notamment à travers le Réseau des ressources humaines, le réseau inuit Kittuaq et le Comité directeur des sous-ministres adjoints.

Plusieurs ministères, en particulier les plus petits ou ceux qui n'ont pas une forte présence dans le Nord, dépendent de Pilimmaksaivik pour ce qui suit :

- Répertoire de curriculum vitae et mise en relation avec des candidats
- Coordination d'activités de rayonnement (p. ex., salons de l'emploi, visites dans les communautés)
- Programmes de préparation à l'emploi et de perfectionnement, comme le PAPI

Conclusion 2 : Les activités et le mandat de Pilimmaksaivik sont en conformité avec le chapitre 23 de l'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut*.

« Je me base sur mon expérience pour dire que Pilimmaksaivik nous a beaucoup aidés à établir notre PEI. Son personnel, qui nous a fourni des modèles, des ressources et un soutien continu, était là pour nous aider à produire un plan détaillé et conforme à l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut. Sans l'expertise et le soutien du Centre, il aurait été beaucoup plus difficile d'établir un PEI efficace. »

Les intervenant·e·s clés ont rappelé que Pilimmaksaivik était considéré comme un chef de file dans la communication d'information sur les occasions d'emploi et de formation au Nunavut. De l'avis général, Pilimmaksaivik a joué un rôle dans la hausse du taux d'emploi des Inuit en leur donnant accès à une formation et à des cours culturellement pertinents et adaptés qui, au final, leur fourniront les outils nécessaires pour se trouver un emploi et faire carrière au gouvernement fédéral.

Les membres du personnel de Pilimmaksaivik ont notamment contacté de façon proactive d'autres ministères fédéraux œuvrant à la réalisation de l'objectif du chapitre 23 et ont communiqué avec les Inuit du

Nunavut pour les informer des occasions de formation et d'apprentissage qui leur permettraient d'obtenir un emploi au sein du gouvernement fédéral. Les membres du personnel de Pilimmaksaivik ont participé à des salons de l'emploi, publié des informations en ligne sur les médias sociaux et veillé à ce que tous les documents soient adaptés à la culture et aux besoins des Inuit du Nunavut.

Conclusion 3 : Pilimmaksaivik a été une source d'aide, de conseils et de soutien dans l'environnement opérationnel unique du Nunavut.

Pilimmaksaivik a appuyé la mise en œuvre du chapitre 23 en misant sur le recrutement et en faisant la promotion de la culture et de la langue inuites au sein du gouvernement du Canada. Les activités comme les journées de l'IQ ont été populaires et bien accueillies. Le Fonds d'aide à l'éducation Ilipallianniq (FAEI), qui offre un soutien financier à l'égard des études postsecondaires dans des domaines où la sous-représentation des Inuit est importante, contribue également à la création d'une fonction publique représentative. Les participant·e·s au programme ont trouvé la formation sur la sensibilisation à la culture inuite et le fonds pour la formation en langue inuite efficaces.

Les personnes interrogées ont salué les efforts déployés par le personnel de Pilimmaksaivik pour proposer des activités culturellement adaptées et bénéfiques (comme les journées de l'IQ) et pour faciliter l'accès aux services de mieux-être disponibles localement.

« Il pouvait s'agir, par exemple, de pêche sur glace, de couture de vêtements traditionnels ou d'autres techniques de ce genre, de chant guttural ou de jeux inuits. Ces journées sont donc consacrées à l'apprentissage des façons traditionnelles de penser et de faire des Inuit. Tous les fonctionnaires peuvent y participer et elles sont très populaires. »

- Membre du personnel de
Pilimmaksaivik

Efficacité

Conclusion 1 : Pilimmaksaivik a atteint un grand nombre des résultats prévus grâce à la mise en œuvre du programme et aux activités de sensibilisation, mais aurait eu besoin d'un soutien supplémentaire pour finaliser et officialiser le PFPE.

Des progrès ont été réalisés par rapport à un grand nombre de ses objectifs initiaux (p. ex., un PEI pangouvernemental a été établi et les ministères du gouvernement du Canada ont créé et mis en œuvre leurs propres PEI), mais il reste encore du travail à faire par rapport à la création d'un plan officiel de formation préalable à l'emploi.

Les intervenants clés ont pris note de l'efficacité des activités suivantes menées par Pilimmaksaivik :

- Promouvoir les occasions d'emploi dans la fonction publique grâce à des événements dans les collectivités et aux médias sociaux (p. ex. Facebook et participation à des salons de l'emploi).
- Créer et gérer un répertoire de CV qui est bien utilisé par les gestionnaires d'embauche.
- Organiser et mettre en œuvre le PAPI, qui aide les participant·e·s à acquérir de l'expérience dans un domaine d'emploi au gouvernement fédéral.
- Organiser des réunions du Réseau des ressources humaines, qui est une source précieuse d'information et de soutien, dans les différents ministères.

En ce qui a trait à l'établissement d'un PFPE officiel, Pilimmaksaivik a mené à bien des activités et des programmes importants, mais n'a pas encore publié un plan officiel. Au cours de la période d'évaluation, les difficultés persistantes de collaboration et de coordination entre le gouvernement du Nunavut, la société NTI et le gouvernement du Canada, dues à des problèmes de capacité (par exemple, personnel, roulement, etc.), ont nui à la création d'un PFPE officiel. Les restrictions et limitations liées à la COVID-19 ont également été des obstacles à cet égard.

Conclusion 2 : La pandémie de COVID-19 a influé sur les résultats, puisqu'elle a limité l'accès aux activités et la participation en personne, ainsi que la capacité du personnel à mettre en œuvre certaines mesures.

- Les activités de rayonnement demandant une présence sur place, comme les salons de l'emploi et les visites dans les communautés, ont été suspendues ou revues à la baisse, ce qui a réduit la visibilité et le rayonnement dans les collectivités éloignées.
- Le recours aux plateformes numériques (par exemple Facebook) a augmenté, mais il a été moins efficace dans les régions où l'accès à l'Internet est limité.

- La pandémie de COVID-19 a mis en évidence la nécessité d'un soutien en matière de santé mentale, notamment de services adaptés sur le plan culturel. Pilimmaksaivik a proposé des services de counselling, mais la participation a été variable en raison de la disponibilité limitée de conseiller·ère·s inuit·e·s et de préoccupations liées à la compatibilité culturelle.
- Le passage au télétravail pendant et après la pandémie de COVID-19 a affecté la dynamique de la supervision et du mentorat offerts dans le cadre du PAPI, et certain·e·s participant·e·s ont eu du mal à s'adapter à des environnements virtuels. Les taux d'abandon ont augmenté dans certains cas, attribués à l'isolement et au manque de contact personnel.

Conclusion 3 : Pilimmaksaivik a eu un effet positif sur les Inuit du Nunavut, et davantage d'Inuit travaillent au gouvernement du Canada. Cependant, cet effet ne s'est pas pleinement reflété dans les objectifs de représentation des Inuit, qui n'ont pas été entièrement atteints.

Le gouvernement du Canada n'a pas atteint les objectifs en matière d'emploi des Inuit fixés dans le PEI pangouvernemental initial ni les objectifs révisés fixés dans le rapport annuel de 2019-2020. Les activités de Pilimmaksaivik ont eu un effet positif mesurable sur les Inuit du Nunavut qui est susceptible, à plus long terme, de se traduire par une participation accrue au sein de la fonction publique fédérale. Ces activités comprenaient notamment ce qui suit :

- Pilimmaksaivik a amélioré l'accès aux occasions d'emploi grâce à des activités de formation et de rayonnement qui ont aidé les Inuit du Nunavut à prendre connaissance des emplois du gouvernement fédéral et à y accéder, alors qu'ils n'auraient peut-être pas envisagé de le faire auparavant ou n'auraient pas estimé avoir les qualifications nécessaires.
- Avantages socio-économiques – En permettant à un plus grand nombre d'Inuit de trouver un emploi dans la fonction publique fédérale, Pilimmaksaivik a contribué à l'autonomisation économique et au développement communautaire.
- Le programme a appuyé le financement d'études, notamment d'études universitaires et de formations linguistiques, ce qui a aidé les bénéficiaires à bâtir une carrière à long terme.
- Inclusion sociale et culturelle – Pilimmaksaivik a organisé des journées de l'Inuit Qaujimajatuqangit (IQ) et d'autres ateliers culturels qui ont permis de promouvoir la culture et la langue inuites au sein du gouvernement fédéral. Ces événements ont aidé les fonctionnaires non inuits à mieux comprendre la culture inuite, favorisant ainsi un lieu de travail plus inclusif et plus respectueux.

« Pilimmaksaivik a vraiment eu un effet positif sur ma vie et mon parcours professionnel. Même si je ne travaille plus pour le gouvernement du Canada, j'ai acquis beaucoup de compétences en matière de leadership et une bonne connaissance de l'appareil gouvernemental fédéral, de ses processus, de ses différents ministères et de leurs fonctions, ce qui m'aide dans mes fonctions actuelles. »

- Personne ayant participé au programme

Efficiences

Conclusion 1 : Pilimmaksaivik a établi et mis en œuvre un PEI pangouvernemental et a collaboré efficacement avec les ministères pour les aider à créer leurs PEI respectifs.

Le Centre a joué un rôle essentiel en accompagnant les ministères fédéraux dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs PEI respectifs, et a élaboré et mis en œuvre un PEI pangouvernemental. De façon générale, les ministères ont déclaré que Pilimmaksaivik fournissait des modèles clairs, des données à jour provenant de l'APAIN et des forums de collaboration, comme les réunions du Réseau des ressources humaines et du Comité directeur des sous-ministres adjoints. Ces plateformes ont permis aux ministères de faire correspondre leur PEI aux priorités pangouvernementales, mais aussi de l'adapter à leur contexte opérationnel particulier. La capacité de Pilimmaksaivik à mobiliser les ministères, à faire connaître les pratiques exemplaires et à répondre aux questions avec des conseils pratiques a été jugée déterminante pour aider les ministères à atteindre l'objectif du chapitre 23. Le soutien en matière de planification stratégique de Pilimmaksaivik a non seulement renforcé la cohérence entre les PEI, mais a également favorisé une culture de la redevabilité et l'amélioration continue des résultats en matière d'emploi des Inuit.

Conclusion 2 : Pilimmaksaivik aura besoin de ressources supplémentaires pour intensifier la mise en œuvre du programme, étendre sa portée aux Inuit du Nunavut en dehors d'Iqaluit et améliorer le soutien offert aux participant·e·s.

La présence du gouvernement du Canada est limitée en dehors d'Iqaluit en raison de la démographie (voir la figure 1), mais il existe des régions où Pilimmaksaivik pourrait être en mesure d'étendre son empreinte. Pour répondre efficacement à la demande croissante et à l'évolution des objectifs du programme, Pilimmaksaivik aura besoin de ressources supplémentaires. À mesure que les programmes se développent, il devient nécessaire de renforcer les capacités opérationnelles, y compris l'effectif, l'infrastructure et le soutien administratif. L'élargissement de la portée du programme, en particulier aux communautés éloignées et mal desservies, passe par un investissement dans des approches en matière de sensibilisation, de déplacement et de communication qui sont adaptées au contexte culturel. Un soutien accru, sous forme de mentorat, de formation et des services de mieux-être, nécessite toutefois des compétences spécialisées et des ressources sur mesure. Il est indispensable de procéder à ces investissements pour que Pilimmaksaivik conserve sa capacité d'adaptation, son caractère inclusif et son efficacité.

Recommandations

1 : Intensifier la coordination entre le gouvernement fédéral, le gouvernement du Nunavut et la société NTI en vue de finaliser le PFPE.

Pilimmaksaivik devrait chercher à renforcer la coordination et la coopération entre le gouvernement du Canada, le gouvernement du Nunavut et la société NTI pour être en mesure d'établir et de mettre en œuvre un PFPE officiel.

Même si le Centre a réalisé des progrès considérables en matière de formation préalable à l'emploi, l'absence d'un programme officiel limite l'alignement stratégique et la responsabilisation. Un PFPE officiel fournirait un cadre clair de prestation de formation à l'échelle des différents ministères, favoriserait un meilleur suivi des résultats et assurerait une amélioration continue.

Pilimmaksaivik devrait faire participer le gouvernement du Nunavut et la société NTI à la conception d'un cadre pour le PFPE. Cette démarche pourrait être l'occasion de mettre en place un forum structuré et permanent, doté d'un mandat clair, d'un calendrier de réunions régulières et de protocoles de prise de décision acceptés par toutes les parties. Au cours de ce processus, Pilimmaksaivik devrait s'assurer que des ressources dédiées (personnel et budget) soient allouées à cette fin et que les connaissances, les valeurs et les réalités régionales des Inuit soient intégrées dans le plan.

2 : Accroître les mesures de soutien intégrées

Pilimmaksaivik devrait élargir les mesures de soutien intégrées pour éliminer les obstacles à la participation à l'emploi.

Les résultats de l'évaluation révèlent que les participant·e·s sont confronté·e·s à des obstacles systémiques, comme des problèmes de logement, de santé mentale et de relocalisation. Pilimmaksaivik et les ministères doivent renforcer les mesures de soutien axées sur les participant·e·s de manière à améliorer l'accessibilité et les résultats des programmes, ce qui favorisera le maintien en poste et la réussite. Il s'agit notamment de fournir un accès à des services de bien-être culturellement adaptés, d'envisager la possibilité d'accroître le soutien logistique et financier pour les participant·e·s issu·e·s de communautés éloignées et d'intégrer le mentorat et l'encadrement dans tous les programmes de formation.

3 : Élargir et diversifier les programmes

Pilimmaksaivik devrait élargir et diversifier ses programmes pour toucher un plus grand nombre d'Inuit au Nunavut.

Pour étendre la portée de son action et mieux servir les Inuit de tout le Nunavut, Pilimmaksaivik devrait élargir et diversifier ses programmes. Cela suppose d'augmenter le nombre et la fréquence des cohortes d'initiatives clés, comme le PAPI et le PSIFL, qui se sont révélés efficaces mais qui restent de petite envergure. Le fait d'étendre l'offre de formation à un plus grand nombre de communautés et d'exploiter les plateformes virtuelles permettrait de surmonter les barrières géographiques et de garantir un accès plus équitable.

Pilimmaksaivik devrait aussi mettre au point des programmes plus ciblés, adaptés aux besoins particuliers des jeunes, des professionnels en milieu de carrière et des aspirants cadres. En augmentant sa capacité et en adaptant ses services, Pilimmaksaivik peut mieux répondre aux divers besoins des Inuit à l'échelle du territoire et réaliser des progrès concrets en vue d'atteindre l'objectif du chapitre 23.

4 : Investir dans les relations et les compétences culturelles.

Le Centre doit continuer à tirer parti de ses forces et à investir pour renforcer les compétences culturelles et les relations entre les organes gouvernementaux, le personnel et les participant·e·s.

Pour renforcer la collaboration, Pilimmaksaivik devrait continuer à établir une relation de confiance entre le gouvernement du Canada, le gouvernement du Nunavut et la société NTI. Pour ce faire, il faudra investir intentionnellement dans le partage d'expériences et la compréhension culturelle. L'un des moyens d'y parvenir est d'organiser des séances de formation conjointes et des possibilités d'échanges culturels pour le personnel des trois partenaires. De telles séances peuvent contribuer à instaurer un respect mutuel, à clarifier les rôles et à harmoniser les attentes.

La force de Pilimmaksaivik est son soutien continu d'activités très efficaces, comme les activités de collaboration avec les ministères pour soutenir la mise en œuvre de leur PEI, les rassemblements locaux ou les retraites pour les participant·e·s qui, dans le passé, ont créé un espace favorisant un meilleur dialogue et l'établissement de relations dans un cadre culturel solide. Ces expériences ont permis aux participant·e·s de se sentir plus proches des valeurs et des traditions inuites et de tisser des liens solides qui dépassent le cadre des réunions classiques. Cette évaluation a révélé que l'intégration des principes directeurs du Qaujimajatuqangit inuit dans tous les efforts de collaboration renforçait l'engagement commun envers des approches inclusives et respectueuses de la culture. En privilégiant ces investissements relationnels, Pilimmaksaivik et les ministères du gouvernement du Canada peuvent continuer à jeter les assises d'une coordination interorganisationnelle plus efficace et durable.

5 : Créer et mettre en œuvre des procédures opérationnelles normalisées (PON) pour la collecte des données et le suivi, y compris pour les rapports financiers.

Pilimmaksaivik devrait créer et mettre en œuvre des PON pour la collecte des données et l'établissement de rapports.

Un thème récurrent tout au long de l'évaluation a été la difficulté rencontrée par le personnel par rapport à la collecte des données et aux rapports. Une grande partie des données recueillies par Pilimmaksaivik appartient à d'autres ministères, ce qui nécessite une coordination importante et bien organisée. Des PON permettraient de remédier au manque d'uniformité dans l'application et la compréhension des PEI ministériels et renforceraient leur importance au-delà des fonctions de RH. Pour améliorer sa capacité à surveiller efficacement le rendement des programmes et à communiquer les résultats, Pilimmaksaivik devrait établir et mettre en œuvre des PON claires et, éventuellement, des lettres d'entente interministérielles (LEI). Ces PON et LEI permettront de définir les types de données collectées, la manière dont elles sont recueillies et la façon dont elles sont communiquées. Son application pourrait nécessiter des ressources dédiées, notamment des investissements en technologie, en soutien technique et en personnel spécialisé en matière de coordination des données et d'établissement de rapports.

Annexe A : Enjeux préliminaires liés à l'évaluation et questions

Le tableau ci-dessous présente les enjeux servant de base à l'évaluation de Pilimmaksaivik et les questions complémentaires. D'autres questions plus ciblées et plus précises, notamment en ce qui concerne la pertinence, l'efficacité et l'efficience, ont été utilisées pour assurer la conformité à la *Politique sur les résultats* du Secrétariat du Conseil du Trésor. Les questions d'évaluation étaient également basées sur le profil d'information sur le rendement de Pilimmaksaivik.

Les critères d'évaluation étaient les suivants :

- Pertinence – Le Centre répond-il à un besoin qui n'est pas couvert par d'autres programmes fédéraux?
- Efficacité – Le Centre atteint-il les objectifs prévus pour le public cible?
- Efficience – Le Centre est-il efficient sur le plan du temps, des ressources et des résultats?

Enjeux préliminaires liés à l'évaluation et questions

Questions d'évaluation
Pertinence
• Le programme répond-il à un besoin permanent? ○ Le programme est-il conforme aux lois canadiennes, aux responsabilités issues des traités, aux priorités du gouvernement et aux objectifs stratégiques de CanNor? ○ Le gouvernement fédéral joue-t-il un rôle légitime, adéquat et nécessaire dans le cadre du programme?
Efficacité
• Dans quelle mesure le Pilimmaksaivik a-t-il atteint les résultats prévus? • Le programme fonctionne-t-il efficacement? Existe-t-il d'autres approches qui permettraient d'obtenir les résultats escomptés plus efficacement?
Efficience
• Dans quelle mesure l'intervention du gouvernement convient-elle aux besoins? ○ Est-ce que l'intervention actuelle est conforme aux objectifs légaux du gouvernement entourant le programme? ○ Est-ce que la mise en œuvre du programme concorde avec les priorités et les objectifs ministériels pour le programme? • Est-ce que les avantages nets du programme seront durables?

Annexe B : Cadre d'évaluation

Résultats à court terme				
Numéro	Résultats prévus	Cibles et indicateurs de rendement	Source des données et questions d'évaluation	Conclusions
1	Le Canada atteint son objectif qui consiste à établir un plan pangouvernemental de formation préalable à l'emploi (résultats).	Un plan de formation préalable à l'emploi a été publié avant la fin avril 2020 (dans l'année qui a suivi la création de Pilimmaksaivik) et communiqué aux partenaires du traité; un résumé peut se trouver sur le site Web du ministère.	Sources de données : Documentation du programme (procès-verbaux, collecte de données, etc.), entrevues avec les participant·e·s au programme et le personnel du Centre, groupes de discussion du personnel. Efficacité : Dans quelle mesure le Pilimmaksaivik a-t-il atteint les résultats prévus? Efficience : Dans quelle mesure l'intervention du gouvernement convient-elle aux besoins?	Un plan de formation préalable à l'emploi n'a pas été officiellement publié avant la fin du mois d'avril 2020, mais de multiples activités et programmes ont été lancés en vue de l'atteinte de cet objectif, ce qui a permis d'accroître la capacité des Inuit du Nunavut à se qualifier pour un emploi dans la fonction publique fédérale. À la fin de la période d'évaluation, le PFPE n'avait toujours pas été publié.
2	Les Inuit de toutes les communautés du Nunavut ont la possibilité de se renseigner sur les occasions d'emploi au sein du gouvernement du Canada.	Objectif : Visiter huit communautés au Nunavut ¹⁰ par an, en alternance, pour rencontrer le public et discuter des possibilités de carrière au sein du gouvernement du Canada (par exemple, salons de l'emploi).	Sources de données : Documentation du programme de Pilimmaksaivik (rapports annuels), relevés d'activité, rapports du personnel, entretiens. Efficacité : Dans quelle mesure le Pilimmaksaivik a-t-il atteint les résultats prévus?	Pilimmaksaivik tire efficacement parti de ses activités de sensibilisation dans les collectivités et des salons de l'emploi, mais peut encore améliorer ses stratégies en matière de médias sociaux. Entre 2020 et 2023, la pandémie de COVID-19 a limité les déplacements.

¹⁰ Le Nunavut compte 25 communautés.

Résultats à court terme				
Numéro	Résultats prévus	Cibles et indicateurs de rendement	Source des données et questions d'évaluation	Conclusions
			Pertinence : Le programme répond-il à un besoin permanent? Le programme est-il conforme aux lois canadiennes, aux responsabilités issues des traités, aux priorités du gouvernement et aux objectifs stratégiques de CanNor?	Au cours de cette période de cinq ans couverte par l'évaluation, le personnel du Centre a mené des activités en personne dans 14 communautés du Nunavut et a réalisé un important travail de sensibilisation auprès des étudiant·e·s inuit·e·s d'Ottawa. Il y a aussi eu de multiples événements en ligne et communications dans les médias sociaux. Les personnes interrogées se sont dites satisfaites des activités de sensibilisation de Pilimmaksaivik et de leur efficacité. 2019-2020 : Visites dans dix collectivités à l'échelle du territoire et activités à Ottawa (salons, ateliers, salons de l'emploi, etc.) De 2020-2021 à 2023 : Restrictions liées à la pandémie de COVID-19 qui ont limité les déplacements dans les communautés; de nombreuses mesures de sensibilisation ont toutefois été menées en ligne ou

Résultats à court terme				
Numéro	Résultats prévus	Cibles et indicateurs de rendement	Source des données et questions d'évaluation	Conclusions
				en personne à Iqaluit, notamment sous forme d'activités ayant permis de rejoindre entre 75 et 100 étudiant·e·s du Nunavut Arctic College et de présentations virtuelles aux étudiant·e·s du Nunavut Sivuniksavut. 2023-2024 : Visites dans quatre collectivités (Rankin Inlet, Nauyasat, Arviat et Kugluktuk) en 2023, ainsi que dans des établissements d'enseignement postsecondaire à Ottawa qui sont fréquentés par des Inuit (Algonquin College, Carleton University, Ottawa University), ainsi que présence et présentation au rassemblement étudiant de l'Inuit Tapiriit Kanatami en mars 2023.
3	Les employé·e·s inuit·e·s du gouvernement du Canada au Nunavut ont accès à des services et à des activités de soutien psychologique adaptés à leur culture.	Rapport sur le nombre d'employé·e·s inuit·e·s du gouvernement du Canada qui ont eu recours à des services de soutien en matière de santé mentale (p. ex., le programme des personnes âgées en résidence, les ateliers sur la santé mentale et le	<u>Sources des données</u> : Relevés d'activité de Pilimmaksaivik et examen des documents (données des rapports annuels, transcriptions d'entretiens, etc.) Pertinence : Le programme répond-il à un besoin permanent? Le programme est-il conforme aux lois canadiennes, aux	Chaque année, Pilimmaksaivik permet à 72 Inuit du Nunavut d'accéder à des services de counselling, en mettant l'accent sur un soutien adapté à leur culture. 2019-2020 : Au total, 300 séances de counselling ont été réalisées en personne ou par téléphone. Le

Résultats à court terme				
Numéro	Résultats prévus	Cibles et indicateurs de rendement	Source des données et questions d'évaluation	Conclusions
		mieux-être, les services de counselling sur place) coordonnés par Pilimmaksaivik, par année.	responsabilités issues des traités, aux priorités du gouvernement et aux objectifs stratégiques de CanNor? Le gouvernement fédéral joue-t-il un rôle légitime, adéquat et nécessaire dans le cadre du programme?	nombre de séances offertes à des Inuit n'est pas connu. 2020-2021 : 224 séances de counselling, dont 55 offertes à des employé·e·s inuit·e·s du Nunavut. 2021-2022 : 54 séances de counselling, dont 38 offertes à des employé·e·s inuit·e·s du Nunavut. 2022-2023 : Au total, 84 séances de counselling ont été réalisées. Le nombre de séances offertes à des Inuit n'est pas connu. 2023-2024 : 150 séances de counselling, dont 72 offertes à des employé·e·s inuit·e·s du Nunavut. En 2023-2024, Pilimmaksaivik a organisé trois journées de l'IQ, notamment des activités de navigation de plaisance et de pêche aux palourdes, et six journées de l'IQ en 2024-2025, notamment des activités de traîneau à chiens, de pêche, de navigation de plaisance et de pêche aux palourdes.

Résultats à moyen terme				
Numéro	Résultats prévus	Cibles et indicateurs de rendement	Source des données et questions d'évaluation	Conclusions
4	Les étudiant·e·s inuit·e·s ont la possibilité d'acquérir une expérience professionnelle au sein du gouvernement du Canada.	Nombre d'étudiant·e·s inuit·e·s placé·e·s dans les ministères et organismes fédéraux du Nunavut, par année <u>Objectif</u> : 15 étudiant·e·s inuit·e·s par année	<u>Sources des données</u> : Données sur les inscriptions au programme compilées par Pilimmaksaivik. Réponses aux questions sur l'efficacité et l'efficience.	Les méthodes de recrutement et les efforts de sensibilisation de Pilimmaksaivik ont permis aux étudiant·e·s inuit·e·s de se renseigner sur les possibilités d'emploi au sein du gouvernement. Les niveaux cibles n'ont toutefois pas été atteints en raison des perturbations liées à la COVID-19 et d'autres facteurs. Les personnes interrogées ont mentionné que les principales stratégies de recrutement utilisées étaient les salons de l'emploi, le répertoire de CV, Initiative d'emploi d'été pour étudiant·e·s avec de la promotion au sein des collectivités et Programme d'apprentissage et de perfectionnement des Inuit.
5	Les Inuit du Nunavut acquièrent une expérience professionnelle pratique au sein de la fonction publique et bénéficient d'un encadrement et d'un mentorat en	Nombre d'Inuit du Nunavut inscrit·e·s, par année, au Programme d'apprentissage et de perfectionnement des Inuit ou à d'autres programmes inuits de préparation à l'emploi	Source des données : Données sur les inscriptions au programme compilées par Pilimmaksaivik.	Pilimmaksaivik a effectué un suivi des participant·e·s qui ont obtenu un emploi à durée indéterminée ou déterminée après le PAPI. 2019-2020 : De la troisième cohorte, 9 personnes ont terminé le programme et 8 d'entre elles ont obtenu un emploi à durée

Résultats à moyen terme				
Numéro	Résultats prévus	Cibles et indicateurs de rendement	Source des données et questions d'évaluation	Conclusions
	participant au Programme d'apprentissage et de perfectionnement des Inuit ou à d'autres programmes de préparation à l'emploi pour les Inuit.	Nombre d'Inuit du Nunavut qui sont embauché·e·s au gouvernement du Canada à des postes situés au Nunavut, après avoir terminé un programme de préparation à l'emploi.		indéterminée ou à durée déterminée. 2020-2021 : Activités et résultats limités par la COVID-19 2021-2022 : Activités et résultats limités par la COVID-19 2022-2023 : De la quatrième cohorte, 10 personnes ont participé au programme, 4 l'ont terminé et 2 ont trouvé un emploi. Résultats du PAPI : 2019-2020 : 8 participant·e·s ont décroché un emploi à durée indéterminée ou déterminée 2020-2021 : Activités et résultats limités par la COVID-19 2021-2022 : Activités et résultats limités par la COVID-19 2022-2023 : 2 participant·e·s ont décroché un emploi.
6	Les employé·e·s inuit·e·s du gouvernement du Canada travaillant au Nunavut ont la possibilité d'acquérir des	Nombre d'employé·e·s inuit·e·s du gouvernement du Canada travaillant au Nunavut qui ont participé au programme Sivuliqtuiniqmut	Source des données : Dossiers d'inscription au programme de formation en leadership pour les Inuit du Nunavut	Participant·e·s au PSIFL, par année : 2020 : 11 (la 2^e cohorte a terminé le programme en 2021, un retard causé par la COVID-19) 2020-2021 : Activités et résultats limités par la COVID-19

Résultats à moyen terme				
Numéro	Résultats prévus	Cibles et indicateurs de rendement	Source des données et questions d'évaluation	Conclusions
	compétences qui les préparent à devenir cadres.	Ilinniarniq (formation en leadership pour les Inuit du Nunavut) Objectif : 10 employé·e·s inuit·e·s par année d'ici mars 2021. Pourcentage de participant·e·s au programme Sivuliqtiunirmut Ilinniarniq qui sont promus à des postes plus élevés au sein du gouvernement du Canada au Nunavut et qui exercent des fonctions de supervision <u>Cible</u> : 50 % de diplômé·e·s, d'ici mars 2021.	<u>Source des données</u> : Dossiers de Pilimmaksaivik pour le programme de formation en leadership pour les Inuit du Nunavut	2021-2022 : Activités et résultats limités par la COVID-19 2023-2024 : Au total, 16 participant·e·s de la troisième cohorte ont terminé le programme en mars 2024. Aucun suivi au terme du programme
7	Augmentation du nombre d'Inuit du Nunavut qui travaillent au sein de ministères fédéraux au Nunavut	Proportion d'employé·e·s inuit·e·s du gouvernement du Canada au Nunavut <u>Objectif</u> : En 2017, le gouvernement fédéral s'est fixé l'objectif à	<u>Source des données</u> : Secrétariat du Conseil du Trésor, Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) et base de données de Pilimmaksaivik	Dans l'ensemble, les efforts déployés par le gouvernement fédéral par l'entremise de Pilimmaksaivik et d'autres ministères ayant un PEI (y compris Parcs Canada et Savoir polaire Canada) ne se sont pas traduits par une représentation adéquate

Résultats à moyen terme				
Numéro	Résultats prévus	Cibles et indicateurs de rendement	Source des données et questions d'évaluation	Conclusions
		moyen terme d'atteindre 229 employé·e·s inuit·e·s au Nunavut en date du 1 ^{er} avril 2023. Les cibles ont été révisées en 2019-2020 pour viser un total d'au moins 282 Inuit en date du 1 ^{er} avril 2023.		des Inuit au gouvernement en 2023. De 2019 à 2023, il y a eu une hausse de 4 % (n=35) du nombre d'employé·e·s inuit·e·s dans la fonction publique. Janv. 2017 : 41 % (n=123) – Point de référence 2019-2020 : 46 % (n=172) 2020-2021 : 48 % (n=198) 2021-2022 : 50 % (n=204) 2022-2023 : 50 % (n=207) 2023-2024 : 50 % (n=215)

Résultats à long terme				
Numéro	Résultats prévus	Cibles et indicateurs de rendement	Source des données et questions d'évaluation	Conclusions
8	La représentation des Inuit au sein du gouvernement du Canada au Nunavut est proportionnelle à celle de la population inuite du Nunavut.	Proportion des employé·e·s du gouvernement du Canada au Nunavut qui sont des Inuit Cible : Niveau représentatif des Inuit dans la région du Nunavut.	<u>Source des données</u> : Secrétariat du Conseil du Trésor, Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) et base de données de Pilimmaksaivik. Donnée de référence : 41 % en janvier 2017.	Ce résultat dépasse la portée de la présente évaluation.

Annexe C : Étude de cas

Programme sur l'apprentissage et le perfectionnement des Inuit

Lancé en 2013, le PAPI est une initiative de formation professionnelle qui offre aux Inuit la possibilité d'acquérir les compétences, les connaissances et la confiance nécessaire pour être admissibles à un emploi au gouvernement. Elle est coordonnée par Pilimmaksaivik en partenariat avec d'autres ministères ayant des obligations au titre du chapitre 23. Ce programme de formation préalable à l'emploi de 16 mois consiste en quatre placements professionnels de quatre mois chacun. Le PAPI a permis au gouvernement du Canada de s'acquitter des responsabilités qui lui incombent en vertu de la partie 5 du chapitre 23 de l'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut* en ce qui concerne la prestation d'une formation préalable à l'emploi pour les Inuit du Nunavut.

Deux cohortes ont terminé le programme pendant la période couverte par l'évaluation (de 2019 à 2024). Sur les 22 participant·e·s inuit·e·s du Nunavut, 13 l'ont terminé et 8 ont accepté un emploi à temps plein au sein du gouvernement fédéral au Nunavut à l'issue de leur participation. Deux autres participant·e·s ont trouvé un emploi ailleurs ou ont poursuivi leurs études.

Qu'est-ce que le PAPI apporte aux Inuit du Nunavut?

Au cours de la période d'évaluation, le PAPI avait pour objectif de donner aux Inuit du Nunavut la possibilité d'acquérir des compétences transférables pouvant être appliquées dans divers environnements de travail de la fonction publique. Le programme proposait aux participant·e·s des formations en classe, un apprentissage en cours d'emploi et des activités pédagogiques en ligne à rythme libre afin de favoriser l'acquisition de compétences professionnelles. Pilimmaksaivik s'est efforcé de soutenir toutes les parties prenantes : participant·e·s, ministère ou organisme parrain, superviseur·e, mentor, conseiller·ère en apprentissage et coordonnateur·trice du programme.

Le PAPI était axé sur l'élimination des obstacles à l'obtention d'un emploi dans la fonction publique fédérale et visait à accroître l'intérêt des Inuit vis-à-vis d'un emploi au gouvernement du Canada. Il visait à développer quatre compétences clés pour favoriser l'employabilité des participant·e·s : la connaissance du gouvernement, l'excellence du service à la clientèle, la pensée analytique et les aptitudes à l'emploi.

Au début du PAPI, un coordonnateur ou une coordonnatrice définissait les activités et les objectifs de formation de base en fonction des activités et des objectifs d'apprentissage des participant·e·s. Pour la quatrième cohorte (qui a terminé le programme en 2022-2023), ce sont les ministères qui ont déterminé ce sur quoi les participant·e·s au programme allaient travailler pendant leur stage. Tout au long des travaux et des activités d'apprentissage, les progrès ont été supervisés par un conseiller en étroite collaboration avec les superviseur·e·s, les mentors, les encadreurs ou encadreuses et le coordonnateur ou la coordonnatrice du programme. Cette collaboration avait pour but de garantir la conformité de toutes les activités d'apprentissage et affectation avec l'objectif global du programme et les besoins des participant·e·s.

Le gouvernement du Nunavut, les ministères du gouvernement du Canada, le centre de formation de la société NTI, l'EFPC et la base des ressources humaines d'Iqaluit figuraient parmi les fournisseurs potentiels de formation.

Principales conclusions de l'évaluation

Dans l'ensemble, le PAPI a été considéré comme une réussite dans la mesure où une grande partie des participant·e·s qui ont terminé le programme (13) ont accédé à des postes permanents au sein du gouvernement fédéral (8), un autre diplômé a poursuivi des études supérieures et un autre a trouvé un emploi en dehors du gouvernement.

Sur le plan individuel, le PAPI a eu un effet positif sur les participant·e·s, au-delà de l'emploi obtenu. Les personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation ont :

- indiqué qu'elles avaient davantage confiance en elles et qu'elles étaient mieux préparées au milieu de travail;
- mentionné qu'elles avaient une meilleure compréhension du fonctionnement du gouvernement;
- donné des commentaires positifs sur le mentorat et les expériences dont elles ont bénéficié pendant le programme.

« Pour moi, la plus grande valeur ajoutée du programme a été la chance de côtoyer les autres participant·e·s. Nous nous épaulions mutuellement de manière officieuse. Nous étions tous dans le même bateau, avec les mêmes objectifs. J'ai beaucoup aimé avoir la chance de travailler dans différents ministères. J'ai pu voir le type de travail que je voulais faire et choisir l'environnement qui me convenait le mieux. »

- Personne ayant participé au PAPI

Les personnes interrogées ont relevé les défis suivants :

- courtes affectations de quatre mois, ce qui limite les possibilités;
- intégration non structurée et absence de plans de formation;
- inadéquation entre les attentes des participant·e·s et les réalités de l'emploi;
- obstacles en matière de santé mentale, de logement et de relocalisation;
- soutien limité pour les participant·e·s issu·e·s de communautés éloignées.

« Lorsque vous participez au PAPI, vous est affecté à un ministère et non à un poste précis. Vous commencez un nouveau travail, mais vous n'avez pas de description de poste. Vous êtes simplement une personne qui participe au PAPI, et le ministère va essayer de trouver des tâches qui, espérons-le, vous intéressent et qui vont vous aider à accomplir votre travail. »

- Personne ayant participé au PAPI

Les personnes interrogées ont suggéré que le PAPI pourrait :

- prolonger la durée des affectations ou réduire le nombre de rotations;
- établir des modèles normalisés d'intégration et de formation;
- améliorer le processus de sélection des participant·e·s et de mise en relation avec les ministères;
- mettre en place des mesures de soutien intégrées en matière de logement, de santé mentale et de mentorat;
- augmenter les possibilités de travail au niveau local et à distance.

Programme de leadership Sivuliqtiunirmut Ilinniarniq

Le PSIFL est une initiative de formation en leadership pour aider les employé·e·s inuit·e·s à développer les compétences qui leur permettront de faire avancer leur carrière. Il a été conçu pour les employé·e·s inuit·e·s du Nunavut au sein de la fonction publique fédérale qui souhaitent accéder à des rôles de supervision ou à des postes de direction.

La formation s'est déroulée en plusieurs phases sur une période de huit mois et le programme d'études a été combiné au programme de perfectionnement des superviseurs de l'EFPC ainsi qu'à celui d'autres prestataires de services. L'objectif était d'aider les Inuit du Nunavut qui travaillent déjà au sein du gouvernement à acquérir les aptitudes, les compétences et la confiance nécessaires pour franchir les échelons et pour réussir dans des postes de supervision. Les personnes qui ont participé au programme de perfectionnement en leadership ont également pris part à des événements axés sur les lois et le leadership inuits et sur la manière dont les lois traditionnelles inuites peuvent influencer le leadership inuit d'aujourd'hui.

Deux cohortes ont terminé le PSIFL pendant la période d'évaluation (de 2019 à 2024), ce qui représente 27 participant·e·s inuit·e·s du Nunavut. Les participant·e·s provenaient de sept ministères fédéraux, dont RCAANC, le MPO, CanNor, Savoir polaire Canada, SPPC, ECCC et SPAC.

Qu'est-ce que le PSIFL apporte aux Inuit du Nunavut?

Le PSIFL est décrit comme étant plus qu'un simple programme de formation, car il vise à favoriser un environnement où les cadres tiennent compte des valeurs inuites dans les processus de prise de décision et ont une compréhension culturelle. La formation prenait la forme de séances animées en personne sur les sujets suivants :

- histoire du Nunavut, structure de gouvernance et mise en œuvre de l'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut* et de la Politique sur l'Inuit Nunangat (y compris des visites du Sénat et du Parlement à Ottawa);
- bien-être culturel inuit – initiative Reclaiming the Whole Man [Retrouver l'homme dans sa totalité], y compris les expériences de mieux-être sur place;
- résolution de conflits et conversations difficiles;

- transition entre le statut de collègue et celui de chef d'équipe;
- résilience en milieu de travail en tenant compte des traumatismes subis;
- développement de plans d'apprentissage;
- stages professionnels encadrés par les ministères parrains.

Principales conclusions de l'évaluation

Les personnes interrogées ont souligné que le PSIFL représente une stratégie clé de Pilimmaksaivik en matière de perfectionnement et de maintien en poste des cadres. Les conclusions clés sont présentées ci-dessous.

Objectif et répercussions

- Le programme s'est attaqué à des obstacles systémiques comme :
 - les difficultés d'accès à l'éducation postsecondaire;
 - les environnements de travail gouvernementaux qui ne reflètent pas nécessairement la culture et les valeurs des Inuit.
- Les participant·e·s affirment avoir une meilleure estime d'eux-mêmes, une identité professionnelle plus forte et une plus grande motivation à rester dans la fonction publique ou à y retourner.
- Plusieurs employé·e·s inuit·e·s ont accédé à des fonctions de supervision ou de gestion après avoir suivi le programme.
- Le programme comprenait des éléments culturels locaux (par exemple, des retraites d'une semaine), qui ont été très bien accueillis et décrits comme des expériences inoubliables.
- Il combinait des formes classiques d'apprentissage du leadership avec des stages pratiques dans des rôles de supervision.
- Pour assurer leur pertinence culturelle des programmes, certains ont été développés en collaboration avec l'EFPC.

Perception et réception

- Le programme a été accueilli favorablement par les employé·e·s inuit·e·s et les cadres. Il a été considéré comme une approche efficace pour favoriser l'avancement et le maintien en poste des Inuit dans les fonctions gouvernementales.
- Les participant·e·s ont acquis des compétences pratiques en matière de leadership, ont gagné en assurance et ont été exposés à des occasions de perfectionnement professionnel. Le programme a également contribué à combler le fossé entre les postes de débutant·e·s et les postes de supervision ou de gestion.

- Les personnes participantes ont exprimé leur reconnaissance d'avoir eu la possibilité d'accéder à des formations et à des ressources qui n'auraient pas été disponibles sans le programme.

« Je pense que le programme de perfectionnement en leadership a eu une incidence considérable, car les participants ont acquis de nombreuses compétences. Il s'agissait d'un très bon mélange d'activités culturelles, avec une composante locale. Toutes les personnes qui y ont participé ont semblé adorer et ont eu l'impression de vivre une expérience inoubliable. »

- Personne ayant participé au PSIFL

Valeur stratégique

- Le programme a été qualifié de pratique exemplaire en matière d'équité et d'inclusion.
- Il a servi de complément à d'autres initiatives, comme le Fonds d'aide à l'éducation des Inuit, en créant un cadre plus large pour le perfectionnement professionnel des Inuit.
- Il s'inscrit dans le cadre d'une approche globale visant à atteindre l'objectif du chapitre 23 de l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut.

Défis et points à améliorer

« Ils ont accordé plus d'importance à d'autres initiatives qu'au programme de gestion des talents. L'une de leurs nouvelles initiatives concerne l'encadrement et le mentorat, ce qui est important. Mais je dirais que le programme de gestion des talents l'est plus encore... Il faut un plan pour le perfectionnement des fonctionnaires, mais un tel plan n'existe pas à l'heure actuelle. »

- Personne ayant participé au PSIFL

Portée et échelle :

- Les programmes étaient souvent de petite envergure (p. ex. de 11 à 16 participant·e·s par cohorte), ce qui limitait l'incidence à plus grande échelle.
- Certain·e·s participant·e·s se sont heurté·e·s à des obstacles techniques (p. ex. être exclu·e·s des clavardages Teams), en particulier les personnes qui se trouvaient à l'extérieur d'Iqaluit.
- Qualité de l'animation : Une cohorte a signalé des problèmes avec un animateur mal préparé, mais ce problème a été réglé dans des itérations ultérieures.
- Accès géographique : La plupart des formations en leadership ont eu lieu à Ottawa ou à Iqaluit, ce qui limite l'accès des Inuit dans les communautés éloignées.
- Les participant·e·s et les gestionnaires ont suggéré de donner davantage de formations en région et d'offrir plus de formations à l'intention des gestionnaires au Nunavut.

Les personnes interrogées ont suggéré que le PSIFL pourrait :

- Augmenter la taille et la fréquence des cohortes pour atteindre un plus grand nombre d'employé·e·s inuit·e·s.

- Améliorer l'accès régional en proposant des formations dans un plus grand nombre de communautés, ou virtuellement avec un soutien technologique adéquat.
- Mobiliser davantage les cadres en leur montrant comment favoriser le perfectionnement en leadership des Inuit.
- Renforcer le suivi des résultats de carrière à long terme et soutenir la croissance continue.
- Intégrer la sécurité culturelle dans toutes les formations en leadership afin d'en assurer la pertinence et de favoriser le maintien en poste.