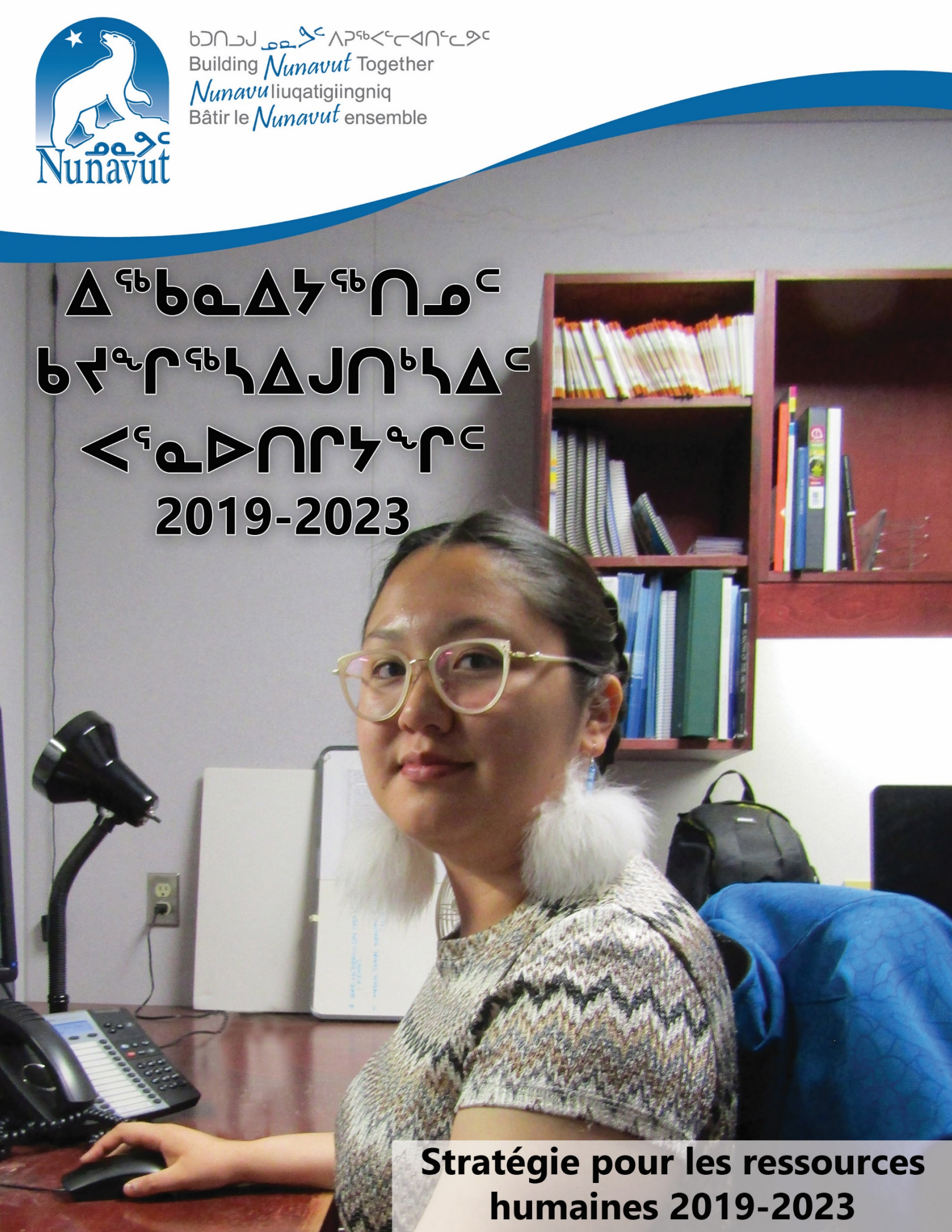
ᑲᑐᑎᓗᒍ ᓄᓇᕗᑦ ᐱᕈᖅᐸᓕᐊᑎᓪᓗᒍ
Building Nunavut Together
Nunavuliuqatigiingniq
Bâtir le Nunavut ensemble

ᐃᖅᑲᓇᐃᔭᖅᑎᓄᑦ ᑲᔪᓐᓂᖅᓴᐃᒍᑎᖅᓴᐃᑦ ᐸᕐᓇᐅᑎᒋᔭᖕᒋᑦ 2019-2023



Stratégie pour les ressources humaines 2019-2023

ᐃᖅᑲᓇᐃᔭᖅᑎᓄᑦ ᑲᔪᖕᒋᖅᓴᐃᒍᑎᒃᓴᐃᑦ ᐸᕐᓇᐅᑎᒋᔭᖕᒋᑦ

Contenu

Stratégie pour les ressources humaines 2019-2023 1

Introduction 3

Une fonction publique solide, viable et représentative 3

Notre stratégie pour les ressources humaines 3

Une mise en œuvre dans un contexte exceptionnel 4

Principes directeurs 5

Message des administrateurs généraux 6

Les orientations qui façonnent la fonction publique 7

Trois tendances principales 7

Des compétences pour aujourd'hui 8

Des leaders pour aujourd'hui et demain 12

Un service public pleinement représentatif pour l'avenir 13

Nos objectifs et priorités d'action 17

Objectifs à long terme 17

Priorités 2019-2023 17

Survol des objectifs et priorités d'action pour 2019-2023 20

Objectif nº 1 : Embauchage d'employés inuits 21

Nous continuons à augmenter et à renforcer le nombre d'employés inuits 21

Progrès depuis 2014 21

Priorités 2019-2023 23

Objectif nº 2 : Des personnes qualifiées 30

Nous attirons, perfectionnons et maintenons en poste des personnes qualifiées 30

Progrès depuis 2014 31

Priorités 2019-2023 32

Objectif no 3 : Des leaders forts 38

Nous sommes en train de former des leaders forts et efficaces 38

Progrès depuis 2014 38

Priorités 2019-2023 40
Objectif no 4 : Un milieu de travail respectueux 43
Nous favorisons un environnement de travail et de service sain et respectueux..... 43
Progrès depuis 2014..... 43
Priorités 2019-2023 45
Résumé des objectifs, priorités et mesures..... 50
Résumé du plan d’action 2019-2023..... 53
Survol 53
Objectif no 1 : Embauchage d’employés inuits 53
Objectif no 2 : Des personnes qualifiées 54
Objectif no 3 : Des leaders forts 56
Objectif no 4 : Un milieu de travail respectueux..... 56
Concrétisation de la stratégie pour les RH 59
Rôles dans la mise en œuvre de la stratégie pour les RH..... 59
Suivi de nos progrès 59

Introduction

Une fonction publique solide, viable et représentative

Le gouvernement du Nunavut (GDN) est déterminé à se doter d'une fonction publique solide et viable qui représente bien la population.

Une fonction publique solide se compose de personnes qualifiées et mobilisées qui ont envie de contribuer au bien-être des Nunavummiut et à un avenir prospère pour le territoire. Pour être viable et pleinement représentative, la fonction publique du Nunavut doit attirer et maintenir en poste un nombre croissant d'employés inuits qualifiés dans toutes les collectivités.

ᐃᖅᑲᓇᐃᔭᖅᑎᓄᑦ ᑲᔪᖕᒋᖅᓴᐃᒍᑎᒃᓴᐃᑦ ᐸᕐᓇᐅᑎᒋᔭᖕᒋᑦ (Iqqanaijaqtinut Kajungiqsaigutiksait Parnautigijangit), la stratégie pour les ressources humaines (« stratégie pour les RH ») sert de guide aux prochaines étapes des efforts soutenus que le GDN déploie pour renforcer les capacités et les compétences de nos employés et de nos organisations. Elle appuie la vision d'une fonction publique représentative, compétente et mobilisée pour la prestation efficace, efficiente et rentable de programmes et de services qui permettent aux Nunavummiut de jouir d'une vie saine et productive.

Notre stratégie pour les ressources humaines

ᐃᖅᑲᓇᐃᔭᖅᑎᓄᑦ ᑲᔪᖕᒋᖅᓴᐃᒍᑎᒃᓴᐃᑦ ᐸᕐᓇᐅᑎᒋᔭᖕᒋᑦ, la stratégie pour les ressources humaines du GDN définit les objectifs et les domaines d'action prioritaires dont tiennent compte les organismes centraux, ministères et sociétés territoriales afin de s'assurer que la main-d'œuvre de la fonction publique du Nunavut peut, aujourd'hui et demain, faire face aux défis et saisir les possibilités.

La stratégie pour les ressources humaines est un document évolutif qui est mis à jour périodiquement et fait l'objet de rapports annuels afin de permettre une planification proactive et le renforcement des capacités. Bien que les objectifs et les priorités identifiés restent les mêmes pendant la durée de la stratégie pour les RH, de nouvelles mesures peuvent être ajoutées au besoin dans le cadre du processus annuel de planification des activités.

La stratégie pour les RH de la période 2014-2018 s'est concentrée sur l'harmonisation et la hiérarchisation des projets visant à renforcer la gestion des effectifs de la fonction publique. À l'époque, la responsabilité des fonctions de ressources humaines reposait en effet sur deux organismes centraux : le ministère des Finances et le ministère de l'Exécutif et des Affaires intergouvernementales. Au cours de cette période, d'importants progrès ont été réalisés dans les domaines prioritaires, notamment sur :

- l’embauche d’employés inuits,
- l’utilisation des valeurs sociétales inuites,
- le recrutement et la dotation en personnel,
- la formation et le perfectionnement professionnel,
- le développement du leadership.

La stratégie pour les ressources humaines visant la période 2019-2023 s’appuie sur notre dynamique établie et reflète le leadership ciblé qui sera assuré par le nouveau ministère des Ressources humaines créé le 1er avril 2019.

Une mise en œuvre dans un contexte exceptionnel

Donner un nouveau souffle à la stratégie pour les ressources humaines était une priorité du ministère des Ressources humaines au cours de sa première année d’exercice. Les mesures en cours et les nouvelles identifiées dans le plan d’activités du ministère ont servi de guide pendant la poursuite de la mise en œuvre de la stratégie en 2019-2020, lorsque la stratégie pour les RH 2019-2023 était en cours d’élaboration.

Mais, pendant sa finalisation au terme de l’exercice 2019-2020, l’Organisation mondiale de la santé a déclaré que la propagation rapide de la COVID-19, maladie causée par le nouveau coronavirus connu sous le nom de « SRAS-CoV2 », était désormais une pandémie.

Le gouvernement du Nunavut a rapidement mis en place des mesures de santé publique pour faire face à la menace d’une épidémie de la COVID-19 au Nunavut. Il s’agissait notamment de la fermeture des écoles aux élèves pour le reste de l’année scolaire 2019-2020 et de la mise en place d’un programme de travail à domicile de mars à juin 2020 pour les fonctionnaires occupant des postes non essentiels.

Le ministère des Ressources humaines a mené à bien la plupart des mesures du projet de stratégie pour les RH 2019-2023 durant l’exercice 2019-2020, et ce, malgré l’interruption de certaines activités gouvernementales fin 2019-2020 et début 2020-2021.

La stratégie pour les RH 2019-2023 reflète le contexte au Nunavut qui précédait la pandémie. Certaines initiatives bien ancrées du GDN en matière de recrutement, d’éducation, de formation et de perfectionnement des employés ont dû ralentir en raison de changements dans les priorités opérationnelles et de restrictions imposées pour les rassemblements et les déplacements. Les initiatives visant à favoriser le bien-être et le moral des employés sont en train de prendre de plus en plus d’importance pour attirer, engager et garder en poste les fonctionnaires.

Les employeurs au Canada et dans le monde entier s'attendent à devoir faire face aux conséquences de la pandémie actuelle sur les économies, la santé et le bien-être social, la main-d'œuvre et les lieux de travail au cours des prochaines années. En ces temps sans précédent, le GDN adaptera la mise en œuvre de la stratégie pour les RH 2019-2023 dans le cadre du processus annuel de planification des activités au rythme de l'évolution de la situation au niveau local, national et mondial.

Principes directeurs

La stratégie pour les ressources humaines vise à renforcer et à favoriser l'utilisation des valeurs sociétales inuites dans les milieux de travail du GDN, dans l'élaboration de politiques et de programmes et dans la prestation de services gouvernementaux aux Nunavummiut. Les principes suivants la guident :

Inuuqatigiitsiarniq : Respecter autrui, entretenir des rapports et faire preuve de compassion envers les autres.

Tunnganarniq : Promouvoir un bon état d'esprit en faisant preuve d'ouverture, d'accueil et d'inclusion.

Pijitsirniq : Servir la famille et la communauté.

Aajiiqatigiinniq : Discuter et arriver à un consensus lors de la prise de décision.

Pilimmaksarniq et pijariuqsarniq : Acquérir des compétences par la pratique, l'effort et l'action.

Piliriqatigiinniq et ikajuqtigiinniq : Travailler ensemble dans un but commun.

Qanuqtuurniq : Faire preuve d'innovation et d'ingéniosité.

Avatittinnik kamatsiarniq : Respecter la terre, la faune et l'environnement, et en prendre soin.

Message des administrateurs généraux

Nous avons le plaisir de présenter ᐃᖅᑲᓇᐃᔭᖅᑎᓄᑦ ᑲᔪᖕᒋᖅᓴᐃᒍᑎᒃᓴᐃᑦ ᐸᕐᓇᐅᑎᒋᔭᖕᒋᑦ (Iqqanaijaqtinut Kajungiqsaigutiksait Parnautigijangit), la stratégie pour les ressources humaines du gouvernement du Nunavut pour la période 2019 à 2023.

Un nouveau ministère des Ressources humaines a été créé le 1er avril 2019. Il s'emploiera à guider et favoriser l'amélioration des politiques, programmes et pratiques en matière de ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique. La stratégie pour les RH 2019-2023 reflète les priorités du nouveau ministère et des autres intervenants qui proposent des programmes aux fonctionnaires à l'échelle du GDN.

Cette stratégie vient appuyer les efforts pour une fonction publique efficiente, efficace et viable avec en son sein des personnes compétentes et des leaders solides qui sont représentatifs de la population du Nunavut. Elle permet à chaque ministère et société territoriale d'offrir aux employés des possibilités d'entrer dans la fonction publique, de s'y perfectionner et d'y progresser dans un environnement de travail favorable. Elle permet également à la fonction publique de faire des progrès dans la prestation renforcée de services en Inuktut et dans les autres langues officielles du Nunavut.

La stratégie définit les objectifs, priorités et mesures qui permettront aux ministères et aux sociétés territoriales du GDN de :

- mettre en œuvre leurs projets visant à accroître et renforcer l'embauche d'employés inuits,
- faire des investissements dans l'éducation, la formation et le perfectionnement professionnel de tous les fonctionnaires, et ce, en mettant l'accent sur l'augmentation du nombre d'Inuits employés dans des postes professionnels et de leadership,
- créer des environnements de travail et de service sains et respectueux.

En tant qu'administrateurs généraux, nous reconnaissons qu'il nous appartient d'utiliser les nombreux outils de gestion des ressources humaines qui sont à notre disposition. Nous nous engageons à mettre en œuvre les mesures énoncées dans la stratégie pour les ressources humaines dans nos organisations, dans toutes les collectivités du Nunavut, et à œuvrer de concert pour atteindre les objectifs. Nous avons tous la responsabilité de relever les défis, de tirer profit des opportunités et d'assurer le succès de cette stratégie pour les Nunavummiut.

Les orientations qui façonnent la fonction publique

Trois tendances principales

La stratégie pour les RH 2014-2018 a identifié trois tendances clés qui continueront à façonner les effectifs de notre fonction publique de 2019 à 2023 :

- des compétences pour aujourd'hui,
- des leaders pour aujourd'hui et demain,
- un service public pleinement représentatif pour l'avenir.

Avant 2016, le gouvernement du Nunavut ne disposait que de peu d'information sur la population active du territoire, en dehors des données publiées régulièrement par Statistique Canada à la suite de ses enquêtes périodiques.

En mai 2015, le gouvernement du Canada, le GDN et la Nunavut Tunngavik Inc. (NTI) ont signé un accord de règlement pour la période de 10 ans allant de 2013 à 2023. Deux éléments importants de l'accord de règlement influent la vision actuelle du GDN sur les orientations qui façonnent la main-d'œuvre de la fonction publique fédérale :

- Le gouvernement du Canada est tenu de procéder à des analyses de la population active inuite du Nunavut pour les besoins de la planification du recrutement des Inuits. Grâce à un groupe de travail tripartite, le gouvernement du Canada a commencé à fournir une série de rapports d'analyse de la population active Inuite du Nunavut à la fin de l'exercice 2016-2017. Le GDN a associé ces rapports à une analyse détaillée de ses propres effectifs au fil du temps.

- Un nouveau financement du gouvernement fédéral pour appuyer les initiatives favorisant l'embauche des Inuits a été débloqué en mai 2015. Le GDN a élaboré de nouveaux plans d'embauchage des Inuits sur plusieurs années afin de fournir une orientation stratégique en matière d'embauche de personnel inuit et de gérer l'utilisation des fonds disponibles jusqu'au 31 mars 2023. Ces plans d'embauchage des Inuits s'appuient sur les données et idées présentées dans les rapports d'analyse de la population active Inuite du Nunavut et dans l'analyse des effectifs du GDN.

Des compétences pour aujourd’hui

Les employés du GDN doivent posséder des connaissances et des compétences

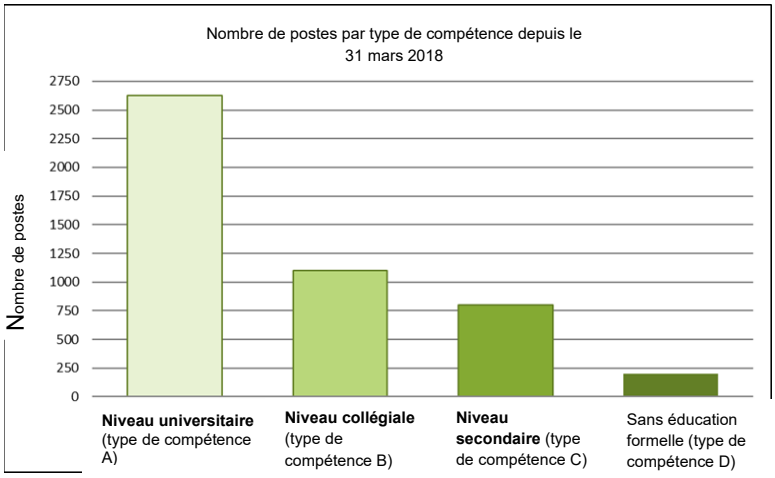
Le Nunavut n’est pas le seul endroit à devoir s’assurer que sa fonction publique compte suffisamment de personnes possédant les connaissances et compétences requises pour les tâches qu’elles accomplissent. Partout au Canada, les employeurs du secteur public ont élaboré des stratégies pour les ressources humaines afin d’attirer et de maintenir en poste les fonctionnaires, et ce, dans un marché du travail concurrentiel.

Le gouvernement du Nunavut est le plus grand employeur du territoire depuis la création du Nunavut le 1er avril 1999. Le nombre de postes au sein du GDN est passé de 2 717 en mars 2001 à 5 144 équivalents temps plein (ETP) en décembre 2019. Les postes au GDN sont situés dans toutes les collectivités du territoire, avec un nombre d’employés allant d’environ 23 à Grise Fiord, 524 à Rankin Inlet et jusqu’à 2 116 à Iqaluit.

Le Canada dispose du système de Classification nationale des professions qui décrit les professions selon le type de travail et le type d’études ou de formation (type de compétence) nécessaires pour y accéder. L’analyse des effectifs du GDN a utilisé ce système pour analyser les professions au sein de sa fonction publique.

Des études postsecondaires et/ou de l’expérience sont requises pour accéder à la plupart des professions au sein du GDN, comme c’est le cas dans tout autre service public. Depuis 2007, le GDN a la même proportion de postes dans chaque genre de compétence :

- 55 % des postes sont des professions pour lesquelles une formation universitaire et/ou une vaste expérience professionnelle sont généralement requises (genre de compétence A)
- 24 % des postes sont des professions pour lesquelles une formation collégiale ou un programme d’apprentissage sont requis (genre de compétence B)
- 17 % des postes sont des professions pour



lesquelles une formation de niveau secondaire est requise (genre de compétence C)

- 4 % des postes sont des professions pour lesquelles une formation scolaire n’est pas requise ou est peu importante (genre de compétence D)

Le GDN révise régulièrement les descriptions de poste et les offres d’emploi pour que la formation scolaire, l’expérience et les compétences demandées soient bel et bien essentielles et qu’elles ne soient pas exagérées. Cependant, près de la moitié des postes au GDN pour lesquelles une formation universitaire est requise (genre de compétence A) sont des professions réglementées (comptabilité, génie, droit, soins infirmiers, enseignement). C’est une autorité externe qui détermine les exigences pour chaque profession réglementée afin de garantir le respect des normes de compétence et de pratique. Les diplômé(e)s doivent obtenir un permis délivré par un organisme extérieur pour exercer la profession.

Dans chaque collectivité, le GDN fait face à une forte demande de professions dans les domaines de l’éducation, des services sociaux et de la santé, mais relativement peu de Nunavummiut ont la formation postsecondaire nécessaire.

La stratégie pour les RH 2019-2023 contient des mesures visant à fournir aux jeunes Nunavummiut de l’information sur les professions au sein de la fonction publique et sur les études ou la formation généralement nécessaire afin de se qualifier pour des professions précises très demandées.

Le maintien en poste des employés est une priorité

Pour le GDN, la capacité de dotation est le pourcentage de postes approuvés qui sont occupés par des employés permanents ou nommés pour une durée déterminée. La capacité est la mesure des ressources humaines disponibles et en poste afin de réaliser le mandat du gouvernement ainsi que de respecter les priorités opérationnelles de chaque ministère et organisme gouvernemental. Les employés occasionnels, les employés supplémentaires ou les enseignants suppléants ne comptent pas dans la capacité.

La capacité du GDN était mesurée à 71 % en décembre 2019. Pour maintenir et accroître la capacité, les ministères et sociétés territoriales doivent non seulement pourvoir de nouveaux postes, mais aussi les postes laissés vacants lorsque des employés nommés pour une période indéterminée ou déterminée quittent le GDN.

Le maintien de l'effectif est défini comme étant le nombre d'employés à durée indéterminée ou déterminée qui restent au GDN au cours d'un exercice financier. Le taux annuel de maintien de l'effectif varie beaucoup d'une année à l'autre, mais il est généralement supérieur à 85 %.

Le maintien de l'effectif et la dotation des postes vacants dans l'ensemble de la fonction publique renforcera la capacité opérationnelle et nous permettra d'appuyer les initiatives en matière de perfectionnement professionnel, de formation et d'éducation des employés, ainsi que d'accroître et renforcer l'embauche d'employés inuits.

La stratégie pour les RH 2019-2023 contient des mesures visant à favoriser un environnement de travail sain et respectueux et à permettre aux employés du GDN de lancer leur carrière, de se perfectionner et de progresser.

Le vieillissement de la population active peut augmenter le taux de roulement du personnel

Avec une moyenne d'âge qui se situe au cœur de la quarantaine, le personnel de la fonction publique du Nunavut est plus jeune que celui de nombreuses autres juridictions au Canada. Cependant, notre analyse a montré que les effectifs du GDN vieillissent :

- En 2013, environ 32 % des effectifs du GDN étaient âgés de 50 ans ou plus.
- En 2017, ce pourcentage est passé à 36 %.

Les postes pour lesquels une formation en cours d'emploi plutôt que des études est généralement requise présentent la plus haute moyenne d'âge. On trouve la moyenne d'âge la plus basse dans les postes pour lesquels des études secondaires sont normalement requises, mais pas des études postsecondaires.

Le roulement du personnel se définit comme étant le nombre annuel d'employés nommés pour une période déterminée ou indéterminée qui quittent le GDN pour diverses raisons (retraite, démission, fin de contrat, mise à pied et, dans de rares cas, renvoi). Sur les 766 employés qui ont quitté le GDN pendant l'exercice 2018-2019, 97 (soit 13 %) ont pris leur retraite.

Le vieillissement des effectifs est susceptible d'augmenter le nombre de départs à la retraite, ce qui constitue un facteur de roulement du personnel. Au GDN, les employés permanents deviennent admissibles à la retraite en fonction de facteurs comme l'âge et le nombre d'années de service. On parle de « potentiel de retraite », car les employés peuvent décider de ne pas prendre leur retraite dès qu'ils y ont droit.

Les départs potentiels à la retraite sont la seule forme de roulement pour laquelle on peut faire des estimations. Notre analyse des effectifs propose une estimation du

potentiel de retraite chez les employés permanents du GDN de 2017 à 2023. En mars 2017, il était d'environ 16 %, et concernait :

- 21 % des employés occupant un poste pour lequel un diplôme universitaire est nécessaire,
- 11 % des employés occupant un poste pour lequel un diplôme d'études collégiales ou une formation professionnelle est nécessaire,
- 9 % des employés occupant un poste pour lequel un diplôme d'études secondaires est nécessaire,
- 18 % des employés occupant un poste pour lequel aucune formation scolaire ou peu de formation scolaire est nécessaire.

La stratégie pour les RH 2019-2023 contient des mesures visant à favoriser la planification de la relève en s'employant à déceler et faire progresser de futurs leaders.

Le GDN est en concurrence avec d'autres employeurs sur le territoire

Le Nunavut a une économie mixte qui se caractérise par un secteur gouvernemental important et une industrie minière en expansion. L'économie poursuit sa croissance et se diversifie, ce qui pour les Nunavummiut se traduit par un choix toujours plus grand d'industries, d'employeurs, de types d'emploi, de conditions de travail et d'horaires de travail.

Il existe une forte concurrence entre les employeurs du territoire qui s'arrachent les Nunavummiut possédant des connaissances, des compétences et une expérience transférables. La main-d'œuvre du territoire n'a cependant pas atteint son plein potentiel. Le niveau d'études des adultes du Nunavut est nettement inférieur à celui de la population adulte du Canada dans son ensemble. Par conséquent, le GDN se retrouve en concurrence avec les employeurs de tout le territoire, du pays et d'ailleurs pour attirer des personnes possédant les connaissances et les compétences nécessaires à de nombreuses professions.

La Stratégie RH 2019-2023 contient des mesures visant à positionner le GDN comme un employeur attractif pour les personnes qui cherchent un emploi au Nunavut et en dehors du territoire. Elle contient également des mesures visant à offrir aux jeunes Nunavummiut des possibilités d'expérience professionnelle au sein du GDN.

Des leaders pour aujourd'hui et demain

Le développement du leadership est crucial

Le leadership au sein du secteur public gagne en complexité au rythme de l'évolution des relations entre les différents pouvoirs publics et avec le secteur privé. Des compétences plus solides en matière de politique et de résolution de problèmes ainsi que la capacité à travailler efficacement au-delà des frontières organisationnelles sont requises pour faire face aux difficiles problèmes socio-économiques que connaissent toutes les juridictions.

Le Nunavut ne fait pas exception à la règle. Nos dirigeants du secteur public doivent posséder les compétences nécessaires pour travailler de concert avec divers partenaires afin de mettre en œuvre l'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut*, de relever les défis que connaît le territoire et de l'aider à atteindre son plein potentiel.

En collaboration avec le gouvernement fédéral, l'ensemble des territoires et provinces du Canada investissent dans le perfectionnement professionnel des leaders du secteur public afin de s'attaquer aux défis actuels et de se préparer à la vague de départs à la retraite qu'on attend.

Le potentiel de retraite des gestionnaires du GDN est comparable à celui des autres juridictions et à celui du Canada en tant que nation. En mars 2018, environ :

- 21 % des employés du GDN occupant des postes de cadres supérieurs et à la direction étaient admissibles à un départ à la retraite d'ici 2023,
- 15 % des employés du GDN occupant des postes de cadres intermédiaires étaient admissibles à un départ à la retraite d'ici 2023.

La stratégie pour les RH 2014-2018 a permis de mettre au point un nouveau programme complet de développement du leadership pour les nouveaux leaders, les superviseurs et les cadres supérieurs de la fonction publique. Elle a également permis de mettre en place de nouvelles mesures de soutien favorisant les possibilités d'études et de perfectionnement professionnel pour les employés inuits dont ont le potentiel et l'envie de se former à des postes de gestionnaires et de dirigeants au sein du GDN.

La stratégie pour les RH 2019-2023 poursuit et élargit les programmes établis afin de fournir des soutiens à l'apprentissage et au perfectionnement professionnel aux leaders actuels et futurs au sein du GDN.

Un service public pleinement représentatif pour l’avenir

Les plans d’embauchage des Inuits, des guides des mesures à prendre

Le GDN reste déterminé à respecter ses obligations en vertu du chapitre 23 de l’*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut* et de l’*Accord de règlement* de 2015. Les organismes centraux, les ministères et les sociétés territoriales se partagent la responsabilité de l’élaboration et de la mise en œuvre des plans d’embauchage des Inuits visant à accroître le nombre d’Inuits employés dans la fonction publique.

Le GDN a toujours utilisé des plans d’embauchage des Inuits pluriannuels pour l’ensemble du gouvernement depuis sa création en 1999. Depuis 2006, tous les ministères et sociétés territoriales préparent des plans d’embauchage des Inuits annuels dans le cadre du processus de planification des activités.

En mai 2015, le gouvernement fédéral a débloqué de nouveaux fonds pour l’embauche d’Inuits sur la période de 2013-2023 dans le cadre d’un accord de règlement. Le GDN a rédigé et commencé à mettre en œuvre un plan directeur d’embauchage des Inuits à l’échelle du gouvernement lors de l’exercice 2017-2018. Ce plan va jusqu’en 2023 et sert de guide à l’utilisation de ces nouveaux fonds. Les ministères et les grandes sociétés territoriales (le Collège de l’Arctique du Nunavut, la Société d’habitation du Nunavut et la Société d’énergie Qulliq) ont également élaboré et commencé à mettre en œuvre des plans d’embauchage des Inuits pluriannuels détaillés dès l’exercice 2017-2018. Le plan directeur d’embauchage des Inuits ainsi que les plans des ministères ont été mis à jour avant d’être rendus publics à la fin de l’année 2019-2020. Tous les ministères et sociétés territoriales continuent à déterminer les mesures prioritaires annuelles dans les plans d’embauchage des Inuits qui font partie de leurs plans d’activités.

Le plan directeur d’embauchage des Inuits jusqu’en 2023 ainsi que les plans des ministères sont des plans stratégiques basés sur une série de rapports d’analyse de la population active Inuite du Nunavut préparés par le gouvernement du Canada et sur la propre analyse du GDN sur les effectifs au sein de la fonction publique.

La stratégie pour les RH 2019-2023 résume les principales initiatives du GDN visant à intégrer davantage d’Inuits qualifiés dans la fonction publique en début de carrière et à faire des employés inuits des administrateurs publics qualifiés ainsi que de futurs leaders.

Le nombre d’Inuits qualifiés et compétents dans la population active est limité

Une fonction publique efficace a besoin d’employés qualifiés et bien informés pour concrétiser son mandat et ses priorités. Cela veut dire que le GDN doit embaucher des personnes qui ont acquis les qualifications et l’expérience nécessaires ou qui possèdent les bases de connaissances (notamment en matière de lecture, d’écriture et de calcul) nécessaires pour développer des compétences et connaissances en se formant en cours d’emploi.

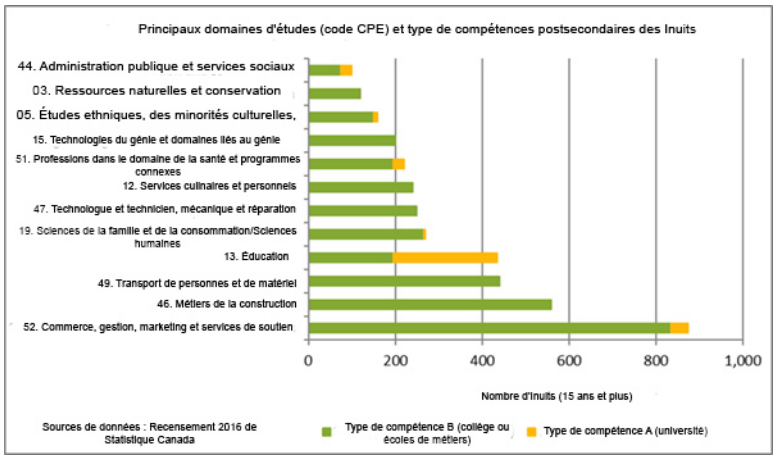
Le niveau de scolarité des Inuits du Nunavut est en hausse. Toutefois, le bassin d’Inuits ayant reçu une formation postsecondaire est actuellement insuffisant pour répondre aux besoins du GDN et de beaucoup d’autres employeurs du territoire. D’après le rapport d’analyse de la population active inuite du Nunavut de 2018 :

- le nombre d’Inuits (de 20 ans ou plus) détenant un diplôme d’études secondaires est passé d’environ 800 en 2001 à plus de 2 600 en 2016,
- le nombre d’Inuits (de 20 ans ou plus) détenant un certificat de compétences dans un métier ou un diplôme professionnel est passé d’environ 2 600 en 2001 à près de 4 100 en 2016,
- le nombre d’Inuits (de 20 ans ou plus) détenant un certificat ou un diplôme universitaire est passé d’environ 190 en 2001 à plus de 450 en 2016.

Le rapport d’analyse de la population active inuite du Nunavut de 2018 a montré que de nombreux domaines d’études postsecondaires qui sont prisés des Inuits ne mènent pas directement à un emploi dans les professions au sein du GDN.

Dans toutes les collectivités, le GDN fait face à une forte demande de personnes qualifiées possédant un diplôme d’études postsecondaires dans les domaines de l’éducation, des services sociaux ou de la santé, mais il y a peu de diplômés inuits dans ces domaines d’études.

La plupart des Inuits diplômés de l'enseignement supérieur poursuivent des études qui les préparent à travailler dans les domaines de la construction, de l'exploitation minière ou au sein des activités municipales.



Un seul des domaines d'études les plus populaires produit des diplômés ayant des compétences transférables pour occuper de nombreux postes au sein du GDN : celui du commerce, de la gestion et de l'administration publique.

La stratégie pour les RH 2019-2023 contient des mesures visant à fournir aux jeunes Nunavummiut de l'information sur les études ou la formation généralement nécessaire afin de se qualifier pour des professions très demandées au sein du GDN. Elle propose également une initiative visant à s'assurer qu'on donne la priorité aux programmes de formation préalable à l'emploi destinés à préparer les Inuits aux professions au sein du GDN et que ces programmes soient bien coordonnés entre les ministères et les sociétés territoriales.

Le nombre d'employés inuits augmente

Bien qu'une fonction publique pleinement représentative ne règne pas encore sur le marché du travail du Nunavut, le GDN progresse dans l'augmentation du nombre d'employés inuits, et ce, grâce à des mesures pratiques déterminées dans les plans d'embauchage des Inuits.

Pendant la première année d'activité du GDN, la fonction publique se composait d'environ 1 380 postes dans les ministères, au Collège de l'Arctique du Nunavut et à la Société d'habitation du Nunavut. Le GDN a rapidement pris son essor : il offrait plus de 2 700 postes en mars 2001, et plus de 5 010 postes (ETP) en mars 2019 (en comptant ceux à la Société d'énergie Qulliq).

Le nombre d'Inuits employés dans la fonction publique territoriale a augmenté de façon régulière, passant de 943 employés en mars 2001 à environ 1 787 employés (ETP) en mars 2019.

De 2008 à 2014, le taux de recrutement des Inuits pour les postes annoncés tendait à être plus bas que celui des non-Inuits. Toutefois, nous avons désormais plus de succès.

- En 2016-2017, 24 % de toutes les candidatures provenaient d'Inuits, qui ont été embauchés dans 47 % des postes pourvus au Nunavut.
- En 2017-2018, 53 % des personnes embauchées étaient des Inuits, qui n'avaient pourtant déposé que 18 % des candidatures.

Durant cette même période, les taux d'embauche des Inuits étaient plus élevés dans les collectivités autres qu'Iqaluit. En dehors d'Iqaluit, ce sont des Inuits qui ont été embauchés dans 70 à 75 % des postes pourvus de 2008 à 2014.

Le plan directeur d'embauchage des Inuits ainsi que les plans des ministères jusqu'en 2023 contiennent des analyses complètes des possibilités et défis en matière d'emploi, ainsi que des plans d'action détaillés visant à augmenter le nombre d'employés inuits.

La stratégie pour les RH 2019-2023 contient des mesures visant à améliorer le processus de dotation et les résultats. Celles-ci servent aussi à poursuivre les efforts visant à supprimer les obstacles à l'augmentation et à l'amélioration du nombre d'employés inuits dans la fonction publique.

Nos objectifs et priorités d’action

Objectifs à long terme

La stratégie pour les RH relève quatre objectifs pour continuer à renforcer la fonction publique du Nunavut. Ces objectifs sont à long terme : pour les atteindre, des mesures seront prises dans le cadre de multiples stratégies pour les RH et plans d’embauchage des Inuits.

Bien que l’objectif n° 1 soit particulièrement axé sur les principales initiatives d’embauche des Inuits à l’échelle du GDN, les objectifs nos 2, 3 et 4 viendront également appuyer les efforts visant à accroître et renforcer le nombre d’employés inuits.

Objectif n° 1 : Embauchage d’employés inuits

Nous continuons à augmenter et à renforcer le nombre d’employés inuits dans la fonction publique.

Objectif n° 2 : Des personnes qualifiées

Nous attirons, perfectionnons et maintenons en poste des personnes qualifiées.

Objectif n° 3 : Des leaders forts

Nous sommes en train de former des leaders forts et efficaces.

Objectif n° 4 : Un milieu de travail respectueux

Nous favorisons un environnement de travail et de service sain et respectueux.

Priorités 2019-2023

Nous progresserons vers l’atteinte de nos objectifs stratégiques en concentrant notre attention sur quelques domaines clés. Quatre priorités guident les mesures que nous prendrons au cours de la stratégie pour les RH de 2019 à 2023 :

- Recruter les personnes qualifiées dont nous avons besoin,
- Mobiliser les employés et assurer leur perfectionnement,
- en renforçant et en améliorant les programmes et services en matière de RH,
- Utiliser une planification et un processus décisionnel fondés sur les données et l’information.

Ensemble, les objectifs et les priorités déterminent les mesures que doivent prendre les organismes centraux, les ministères et les sociétés territoriales.

Recruter les personnes compétentes dont nous avons besoin

L'objectif du recrutement et de la dotation en personnel est d'attirer et d'embaucher la bonne personne au bon moment pour effectuer un travail précis. Le recrutement peut être actif, c'est-à-dire qu'il s'adresse à des personnes présentant des caractéristiques précises pour les inviter à postuler à un emploi ou à une opportunité de perfectionnement, ou passif, c'est-à-dire qu'il traite les candidatures au fur et à mesure qu'elles sont soumises.

Le GDN s'engage à assurer un service public efficace grâce à l'équité dans le processus de recrutement et à la transparence de celui-ci. Des politiques et des directives en matière de ressources humaines encadrent nos activités de recrutement et de dotation.

La stratégie pour les RH 2019-2023 contient des mesures précises pour harmoniser et renforcer les programmes visant à attirer et à recruter des personnes compétentes et à former les solides leaders dont nous avons besoin dans la fonction publique. Certains de ces programmes sont également conçus pour atteindre les objectifs d'embauchage d'employés inuits.

Mobiliser les employés et assurer leur perfectionnement

Dans tous les secteurs, les employeurs reconnaissent l'importance de la formation en cours d'emploi et du perfectionnement pour aider les employés à réussir dans leurs fonctions actuelles et à progresser dans leur carrière.

Le GDN s'engage à fournir des programmes d'études, de formation et de perfectionnement professionnel à tous les fonctionnaires, ainsi que d'offrir des opportunités propres aux employés et employés occasionnels inuits. Des programmes propres aux ministères qui offrent une formation en cours d'emploi aux nouveaux employés ou à des groupes professionnels particuliers viennent renforcer l'offre du GDN.

La stratégie pour les RH 2019-2023 contient des mesures précises visant à étendre et à améliorer les programmes d'études, de formation et de perfectionnement professionnel afin d'augmenter le nombre d'employés inuits et de nous assurer que nous disposons des personnes qualifiées et des leaders solides dont nous avons besoin dans la fonction publique.

Renforcer et améliorer les programmes et services de RH

L'excellence dans la prestation des programmes et des services s'appuie sur des employés qui possèdent les connaissances, les compétences, les outils et les capacités linguistiques nécessaires pour accomplir le travail. Les employés du GDN fournissent des programmes et des services à des clients externes et internes. Les clients externes

ne sont pas dans la fonction publique tandis que les clients internes sont au sein de la fonction publique.

La stratégie pour les RH 2019-2023 contient des mesures précises pour examiner et améliorer les politiques et programmes en matière de ressources humaines. Il s'agit là d'augmenter le nombre d'employés inuits au GDN et d'appuyer les efforts dans ce sens, ainsi que de favoriser un environnement de travail et de service sain et respectueux pour tous les employés de la fonction publique.

Recourir à la planification et à un processus décisionnel fondés sur les données et l'information

Partout dans le monde, les employeurs ont besoin de données utiles et précises sur leurs effectifs et le marché du travail local, et ce, afin d'identifier les opportunités et relever les défis qui leur sont propres en matière de recrutement, de maintien en poste et de développement des compétences.

Avant 2016, le GDN établissait quelques statistiques sur ses effectifs, mais il ne disposait que de peu d'information sur la population active du territoire, en dehors des données publiées régulièrement par Statistique Canada. Après la signature de l'*Accord de règlement* de 2015, le gouvernement du Canada a commencé à fournir une analyse complète de la population active inuite du Nunavut pour les besoins de la planification de l'embauchage des Inuits. Au fil du temps, le GDN a ajouté à ces rapports une analyse détaillée des effectifs de la fonction publique.

Le GDN tient des dossiers où il consigne les activités de dotation et d'embauche, les activités de formation et de perfectionnement professionnel, les dossiers des relations avec les employés, les incidents liés à la santé et à la sécurité, et les données provenant des enquêtes sur la motivation des employés et des entrevues de fin d'emploi. La mise en place de systèmes électroniques pour gérer et suivre ces dossiers de gestion des ressources humaines améliorera l'efficacité et favorisera l'analyse opportune et réfléchie des tendances.

La Stratégie RH 2019-2023 contient des mesures précises visant à générer, gérer et utiliser les données relatives au marché du travail, aux effectifs et à la gestion des ressources humaines à des fins de planification et de prise de décision. Il s'agit là d'augmenter le nombre d'employés inuits, d'améliorer l'environnement de travail et de nous assurer que nous disposons des personnes qualifiées et des leaders solides dont notre fonction publique a besoin.

Survol des objectifs et priorités d’action pour 2019-2023

BUTS			
Embauchage d’employés inuits	**Des personnes qualifiées**	**Des leaders forts**	**Un milieu de travail respectueux**
Nous continuons à augmenter et à renforcer le nombre d’employés inuits dans la fonction publique.	**Nous attirons, perfectionnons et gardons en poste des personnes compétentes.**	**Nous formons des leaders solides et efficaces.**	**Nous favorisons un environnement de travail et de service sain et respectueux.**
PRIORITÉS			
• Recruter les personnes compétentes dont nous avons besoin • Mobiliser les employés et assurer leur perfectionnement • Renforcer et améliorer les programmes et services de RH • Recourir à la planification et à un processus décisionnel fondés sur les données et l’information	• Recruter les personnes compétentes dont nous avons besoin • Mobiliser les employés et assurer leur perfectionnement • Renforcer et améliorer les programmes et services de RH • Recourir à la planification et à un processus décisionnel fondés sur les données et l’information	• Recruter les personnes compétentes dont nous avons besoin • Mobiliser les employés et assurer leur perfectionnement • Renforcer et améliorer les programmes et services de RH • Recourir à la planification et à un processus décisionnel fondés sur les données et l’information	• Recruter les personnes compétentes dont nous avons besoin • Mobiliser les employés et assurer leur perfectionnement • Renforcer et améliorer les programmes et services de RH • Recourir à la planification et à un processus décisionnel fondés sur les données et l’information

La section suivante de la stratégie pour les RH détaille nos objectifs, priorités et mesures de 2019 à 2023.

Objectif nº 1 : Embauchage d’employés inuits

Nous continuons à augmenter et à renforcer le nombre d’employés inuits

Le chapitre 23 de l’*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut* demande aux pouvoirs publics « d’accroître, à un niveau représentatif, le nombre d’Inuit qui occupent un emploi au gouvernement dans la région du Nunavut ». Depuis la création du Nunavut le 1er avril 1999, le gouvernement territorial suit des plans d’embauchage des Inuits et continue de respecter cette importante obligation.

L’effectif de la fonction publique du Nunavut a plus que doublé ces 20 dernières années, et nous sommes fiers d’avoir fait passer à 50 % la proportion d’Inuits occupant des postes permanents et à durée déterminée pendant cette période. Nous engageons également nombre d’employés inuits dans des postes de nature plus flexible en tant qu’employés occasionnels, employés supplémentaires ou enseignants suppléants.

Le GDN offre aux Inuits de nombreuses possibilités pour obtenir un emploi à durée indéterminée. Nous proposons aussi des possibilités de formation, d’études et de perfectionnement professionnel pour aider les employés inuits à développer leurs compétences et à suivre le parcours de carrière de leur choix.

Progrès depuis 2014

Les activités du GDN et l’application de l’*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut*, notamment du chapitre 23, dépendent du financement du gouvernement fédéral. La stratégie pour les RH 2014-2018 a été élaborée à une période où le financement que le GDN recevait pour sa mise en œuvre était limité. Ses mesures pour augmenter et renforcer le nombre d’employés inuits étaient donc relativement timides. Il s’agissait :

- de gérer les plans d’embauchage des Inuits des ministères et des sociétés territoriales,
- d’ériger des employés inuits en modèles,
- de réviser et d’améliorer le programme de stage Sivuliqtiksat,
- de fournir aux employés inuits un soutien individuel pour les études, la formation et le perfectionnement professionnel,
- de lancer un programme de parrainage des études dédié aux Inuits,
- de développer les compétences des employés en Inuktut comme langue d’usage.

En mai 2015, le gouvernement fédéral a débloqué de nouveaux fonds pour l'embauche d'Inuits sur la décennie 2013-2023 dans le cadre d'un accord de règlement. L'accord prévoyait également de nouvelles données sur la main-d'œuvre inuite au Nunavut. Par conséquent, nous avons mis en œuvre plus d'initiatives d'emploi pour les Inuits que prévu pour la période 2014-2018.

Au cours de la stratégie pour les RH 2014-2018, le nombre d'employés inuits (ETP) occupant des postes de durée indéterminée et déterminée est passé de 1 642 (mars 2014) à 1 787 (mars 2019), sans compter le personnel politique, les stagiaires du programme Sivuliqtiksat, les employés occasionnels, les employés supplémentaires et les enseignants suppléants.

Nous faisons des progrès...

Nous avons élaboré des plans pluriannuels détaillés pour l'embauchage des Inuits
Suite à la signature de l'*Accord de règlement* de 2015, le GDN a rédigé et commencé à mettre en œuvre un plan directeur d'embauchage des Inuits à l'échelle du gouvernement, et ce, afin d'orienter l'utilisation des nouveaux fonds disponibles jusqu'en 2023. Les ministères et les grandes sociétés territoriales ont également élaboré et commencé à mettre en œuvre des plans pluriannuels d'embauchage des Inuits en 2017-2018.

Le plan directeur d'embauchage des Inuits et les plans des ministères jusqu'en 2023 ont été publiés sur la page Web du ministère des Ressources humaines à l'adresse https://gov.nu.ca/fr/ressources-humaines/information/plan-dembauchage-des-inuits-jusquen-2023.

Nous avons mis en place une politique et une procédure de concours à admissibilité restreinte
Le GDN a mis en œuvre une nouvelle politique et un nouveau processus de concours à admissibilité restreinte en 2015-2016 afin d'offrir davantage de possibilités aux Inuits et d'accroître l'efficacité du processus de recrutement. L'admissibilité au concours peut être restreinte aux Inuits du Nunavut, aux Inuits du Nunavut de certains endroits ou aux employés du GDN (priorité est donnée aux Inuits du Nunavut).

Nous avons élargi les programmes d'études et de perfectionnement pour les Inuits
Le nouveau financement du gouvernement fédéral pour la mise en œuvre de l'article 23 subventionne de nouveaux programmes pour les employés inuits jusqu'en 2023 :

- Le programme de leadership Hivuliqtikhanut permet aux participants Inuits de découvrir les points de vue, les connaissances et les compétences que requièrent les postes de professionnels et de gestion. Les diplômés du programme reçoivent une attestation sous forme d'équivalences pour le programme d'études en gestion du Collège de l'Arctique du Nunavut et pour certains programmes de l'Université Dalhousie.

- Le programme sur les bases des politiques est un programme modulaire d'enseignement en classe qui permet aux employés et employés occasionnels inuits de découvrir et développer les points de vue, connaissances et compétences nécessaires pour une carrière en politiques publiques.

- Le programme de parrainage des études Amaaqtaarniq élimine les obstacles aux études postsecondaires en finançant des congés d'études à long terme pour les employés inuits qui souhaitent se qualifier pour occuper un poste difficile à pourvoir au sein du GDN.

- Le programme d'enrichissement professionnel offre une formation en cours d'emploi qui permet aux employés et employés occasionnels inuits d'accroître leurs compétences et leur expérience liées au travail.

- Le Fonds de déplacement pour formation vise à encourager la participation des employés inuits à des formations en lien avec l'emploi ou la carrière en remboursant les frais de déplacement de l'employé au ministère ou à la société territoriale.

Priorités 2019-2023

Pendant la période de la stratégie pour les RH 2019-2023, nous continuerons à augmenter et à renforcer le nombre d'employés inuits :

- en recrutant les personnes qualifiées dont nous avons besoin,
- en mobilisant les employés et en assurant leur perfectionnement,
- en renforçant et en améliorant les programmes et services en matière de RH,
- en utilisant une planification et un processus décisionnel fondés sur les données et l'information.

Recruter les personnes compétentes dont nous avons besoin

Devenir un employeur de choix pour les Inuits du Nunavut
Un « employeur de choix » se démarque des autres employeurs sur le marché du travail. Il a bonne réputation et son image de marque est connue des personnes à la

recherche d’un emploi bien avant leur embauche. Il sait aussi attirer et garder une main-d’œuvre qualifiée, car les employés potentiels savent ce que faire partie de l’organisation implique et les employés ressentent un sentiment de loyauté et de fierté.

Pendant la période de la stratégie pour les RH 2019-2023, nous continuerons à mettre en œuvre le plan directeur pluriannuel d’embauchage des Inuits afin de positionner le GDN comme un employeur de choix pour les Inuits. Nos programmes et initiatives nous permettent en effet d’être :

- une fonction publique viable et représentative,
- un effectif solide et qualifié,
- un employeur accueillant et respectueux.

Continuer à ériger des employés inuits en modèles
Le GDN souligne les contributions et les réalisations des employés inuits dans des publications, des bulletins d’information et des messages sur les médias sociaux afin de sensibiliser aux possibilités de carrière dans la fonction publique. [Mesure continue]

Le programme de leadership Hivuliqtikhanut ainsi que les programmes de développement des compétences en matière de politiques font appel à des intervenants internes et externes. L’accent est mis sur des gestionnaires et cadres inuits qui font figure de modèles devant les participants au programme. [Mesure continue]

Établir un comité directeur de la formation préalable à l’emploi pour les Inuits
Les plans d’embauchage des Inuits de quelques ministères et sociétés territoriales proposent une formation préalable à l’emploi. Il s’agit là d’aider les Inuits à acquérir les connaissances et compétences nécessaires pour postuler à des professions propres aux mandats ministériels, et ensuite réussir dans ces rôles.

Un nouveau comité directeur de la formation préalable à l’emploi pour les Inuits supervisera la mise en œuvre en cours des initiatives en matière de formation de préalable à l’emploi, telles qu’elles sont actuellement définies dans les plans d’embauchage des Inuits des ministères. Il assurera aussi le suivi des efforts pour déterminer et recommander de nouvelles priorités et initiatives liées à la formation préalable à l’emploi. Le comité directeur supervisera également la participation du GDN à l’élaboration et à la mise en œuvre d’une nouvelle stratégie tripartite de plans de formation préalable à l’emploi pour les Inuits, qui sera élaborée conjointement par le GDN, le gouvernement du Canada et la Nunavut Tunngavik Inc. [À partir de 2021-2022]

Offrir des possibilités d’apprentissage et de formation pour préparer les Inuits aux postes issus du transfert des responsabilités
Trois parties, soit le gouvernement du Canada, le GDN et la Nunavut Tunngavik Inc., ont signé l’*Entente de principe sur le transfert des responsabilités liées aux terres et aux*

ressources du Nunavut en août 2019. Dans le cadre de cette entente, elles ont élaboré une stratégie pour répondre aux besoins en matière de développement des ressources humaines au cours de la période de transition d'environ cinq ans entre la signature de l'entente et la date du transfert des responsabilités. L'objectif principal de la Stratégie provisoire de développement des ressources humaines (« la stratégie provisoire ») est d'augmenter le plus possible l'embauchage des Inuits à tous les niveaux dans les postes qui seront créés au sein du GDN en raison du transfert, tout en veillant à ce que le GDN ait la capacité nécessaire en matière de ressources humaines pour s'acquitter des responsabilités reçues du Canada.

La stratégie provisoire comporte des initiatives en matière d'éducation postsecondaire et de formation en milieu de travail pour préparer les Inuits du Nunavut à occuper des postes au GDN à l'issue du transfert des responsabilités. Un comité consultatif tripartite supervisera et surveillera la mise en œuvre de la stratégie provisoire. Le Secrétariat du transfert des responsabilités du GDN jouera un rôle de premier plan dans la coordination des engagements propres au GDN définis dans la stratégie provisoire. Il gèrera les contrats avec les fournisseurs de services dans le cadre de la prestation des programmes et des autres activités de mise en œuvre de l'entente. [À partir de 2020-2021]

Mobiliser les employés et assurer leur perfectionnement

Investir judicieusement les fonds destinés aux possibilités d'études et de formation pour les Inuits

Le financement du gouvernement fédéral pour que le GDN mette en œuvre l'article 23 subventionne de nouveaux programmes d'études et de formation pour les employés inuits jusqu'en 2023 : les fonds sont accessibles par l'intermédiaire du Comité de mise en œuvre du Nunavut et de la Makigiaqta Inuit Training Corporation. Le gouvernement du Canada, le GDN et les organisations inuites sont impliqués dans la gestion de ces fonds.

Nous continuerons à proposer le programme de leadership Hivuliqtikhanut, le programme sur les bases des politiques, le programme de parrainage des études Amaaqtaarniq, le programme d'enrichissement professionnel et le Fonds de déplacement pour formation dans le cadre du perfectionnement des employés inuits. [Mesure continue]

Le GDN demandera également une approbation de financement au Comité de mise en œuvre du Nunavut et à la Makigiaqta Inuit Training Corporation pour de nouvelles initiatives supplémentaires de formation préalable à l'emploi et en cours d'emploi pour les Inuits pendant la période de mise en œuvre du contrat jusqu'en 2023. [Mesure continue]

Continuer à proposer le programme de congé d'études pour les Inuits
Le programme de parrainage des études Amaaqtaarniq veut éliminer les obstacles aux études en finançant des congés d'études postsecondaires à long terme pour les employés inuits qui souhaitent se qualifier à un poste ou à une profession difficile à pourvoir au sein du GDN. Le GDN garantit un emploi aux employés nommés pour une période indéterminée à l'issue du congé d'études pris dans le cadre du programme Amaaqtaarniq.

Nous maintiendrons ce programme proposé aux employés inuits occupant des postes permanents, temporaires ou occasionnels. [Mesure continue]

Continuer à proposer des programmes de perfectionnement professionnel pour les Inuits
Le programme d'enrichissement professionnel offre aux employés inuits une expérience en milieu de travail afin qu'ils puissent élargir leurs connaissances et leurs compétences professionnelles et progresser dans leur carrière au sein du GDN. Les affections d'enrichissement professionnel durent entre 8 et 12 mois. Chaque affectation s'appuie sur un plan d'apprentissage.

Nous maintiendrons ce programme proposé aux employés inuits occupant des postes permanents, temporaires ou occasionnels. [Mesure continue]

Maintien des programmes ministériels de stages pour les Inuits
Les programmes ministériels de stages et de formation offrent aux employés inuits une formation en milieu de travail et un soutien au perfectionnement professionnel. Les ministères et les sociétés territoriales continueront à créer ces postes de stagiaires et à les financer en interne. [Mesure continue]

Renforcer et améliorer les programmes et services de RH

Réviser et améliorer les programmes et politiques de RH pour favoriser l'embauche des Inuits
La *Loi sur la fonction publique du Nunavut* a été actualisée en 2013-2014 afin de moderniser la gestion de la fonction publique. Les politiques et directives en matière de ressources humaines continuent d'être mises à jour pour refléter les changements de la législation, répondre à l'évolution des besoins du GDN, améliorer l'harmonisation avec les valeurs sociétales inuites et favoriser l'embauche des Inuits.

Nous continuerons à réviser les politiques et les programmes en matière de ressources humaines afin d'accroître l'embauche des Inuits et de renforcer les capacités des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique. Le ministère des Ressources humaines établira chaque année les priorités. Il s'agira notamment de :

- réviser le programme de parrainage des études Amaaqtaarniq afin de supprimer les obstacles à la participation [2019-2020],
- réviser la politique sur les concours à admissibilité restreinte afin de restreindre aux candidats Inuits tous les postes dans la catégorie d'emploi du soutien administratif [2019-2020],
- mettre à jour et améliorer les politiques et directives en matière de formation et de perfectionnement, ainsi que d'améliorer le suivi et le rapport des données relatives à la formation et au perfectionnement. [2020-2021]

Recourir à la planification et à un processus décisionnel fondés sur les données et l'information

Continuer les plans annuels et pluriannuels d'embauchage des Inuits et les mettre en œuvre

Le GDN utilise des plans pluriannuels d'embauchage des Inuits dans l'ensemble du gouvernement depuis la création du Nunavut en 1999. Ces plans stratégiques et pluriannuels d'embauchage des Inuits servent de guide aux mesures annuelles, et ils sont mis à jour ou remplacés périodiquement. Tous les plans d'activités des ministères et sociétés territoriales comportent un plan annuel d'embauchage des Inuits.

Un nouveau plan directeur d'embauchage des Inuits à l'échelle du GDN a été préparé en 2017-2018. Il va jusqu'en 2023. Ce plan souligne les défis et opportunités en matière d'embauchage des Inuits, et résume les objectifs et mesures du gouvernement en matière d'embauchage des Inuits jusqu'en 2023. Les ministères et les grandes sociétés territoriales (le Collège de l'Arctique du Nunavut, la Société d'habitation du Nunavut et la Société d'énergie Qulliq) ont également élaboré des plans pluriannuels d'embauchage des Inuits en 2017-2018, avec des objectifs d'embauchage et des mesures jusqu'en 2023.

Le plan directeur pluriannuel d'embauchage des Inuits ainsi que les plans pluriannuels des ministères ont été mis à jour en 2019 avant d'être rendus publics en mars 2020. Pendant la période de la stratégie pour les RH 2019-2023, nous allons :

- continuer à préparer des plans annuels d'embauchage des Inuits dans l'ensemble des ministères et sociétés territoriales dans le cadre du processus de planification des activités,
- maintenir et mettre en œuvre des plans pluriannuels d'embauchage des Inuits dans tout le GDN ainsi que dans les ministères et les grandes sociétés territoriales,
- suivre les progrès des agences centrales, des ministères et des grandes sociétés territoriales au cours de la mise en œuvre des mesures prévues par leurs plans d'embauchage des Inuits.

Utiliser les données sur le marché du travail pour façonner les plans et programmes d'embauchage des Inuits
Le plan directeur d'embauchage des Inuits jusqu'à 2023 est un plan stratégique sur la main-d'œuvre établi en fonction de données probantes obtenues dans le cadre d'une analyse complète de la population active inuite du Nunavut et des effectifs du GDN.

Il s'agissait là de la première fois que le GDN disposait des données sur la population active nécessaires à la planification stratégique de ses effectifs. Conformément à l'*Accord de règlement* de 2015, le gouvernement du Canada est tenu d'analyser la population active inuite du Nunavut pour les besoins de la planification de l'embauchage des Inuits. Ces rapports d'analyse de la population active inuite du Nunavut permettent au GDN de connaître la disponibilité, le niveau de préparation et l'intérêt des Inuits pour les emplois dans la fonction publique.

Le GDN a enrichi les analyses du gouvernement fédéral en procédant à l'analyse complète de ses propres effectifs au fil des ans. L'analyse du GDN s'est penchée sur les postes au sein de la fonction publique et sur les types de compétences, de formation et d'études généralement associés à ces postes. Elle a déterminé des tendances historiques ainsi que les défis et possibilités actuels en matière d'embauchage des Inuits.

Nous continuerons à appliquer les données et les conclusions des rapports d'analyse de la population active Inuite du Nunavut et de notre propre analyse pour assurer notre planification et prendre des mesures visant à augmenter le nombre d'employés inuits dans la fonction publique. [Mesure continue]

Examiner les obstacles potentiels à l'embauche des Inuits
En 2015-2016, le comité directeur interministériel sur l'embauchage des Inuits a identifié les obstacles potentiels à l'augmentation des possibilités d'emploi pour les Inuits au sein du GDN. Il a formulé des recommandations qui ont inspiré les mesures déterminées dans le plan directeur d'embauchage des Inuits jusqu'en 2023.

Le comité directeur actualisera son rapport de 2016 sur l'élimination des obstacles et fera des recommandations pour s'attaquer aux obstacles persistants ou aux nouveaux obstacles qui auront été identifiés. Les recommandations influeront sur les améliorations prévues pour les politiques et programmes de RH, et contribueront aux priorités visant à accroître et à renforcer l'embauchage des Inuits au-delà de 2023. [2021-2022]

Préparer la mise à jour des plans pluriannuels d’embauchage des Inuits après 2023

Le plan directeur pluriannuel d’embauchage des Inuits ainsi que les plans pluriannuels des ministères couvrent la période de la décennie de mise en œuvre du contrat, soit jusqu’en 2023.

Nous mobiliserons les comités interministériels, les ministères et les sociétés territoriales pour déterminer les initiatives de développement de la population active et de la main-d’œuvre inuite, et ce, afin de préparer la mise à jour des plans pluriannuels d’embauchage des Inuits dans le cadre du contrat de mise en œuvre qui sera négocié après 2023. [2022-2023]

Objectif nº 2 : Des personnes qualifiées

Nous attirons, perfectionnons et maintenons en poste des personnes qualifiées

Les habitants du Canada ont la possibilité de poursuivre des études et des carrières dans divers secteurs, et peuvent se déplacer n'importe où dans le pays en fonction du type de travail et de mode de vie qui les intéressent. Partout au pays, les employeurs se font concurrence pour attirer et maintenir en poste les employés possédant les connaissances, les aptitudes et les compétences dont ils ont besoin.

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

La situation géographique du Nunavut, un territoire éloigné, et une population active limitée sont autant des facteurs qui compliquent la situation. Le GDN continue de compter sur des travailleurs qualifiés qui viennent de l'extérieur du territoire, en particulier pour les postes scientifiques et techniques, le personnel professionnel et les postes dans la haute direction pour lesquels des diplômes postsecondaires spécialisés sont nécessaires. Bien que certains employés s'engagent à rester vivre et travailler au Nunavut sur le long terme, beaucoup de personnes recrutées à l'extérieur du territoire quittent la fonction publique après seulement quelques années. Cela pose des défis au GDN, qui doit notamment :

- gérer le roulement du personnel et les postes vacants, en particulier les postes difficiles à pourvoir,
- prévoir le départ à la retraite des personnes recrutées en dehors du territoire vers la fin de leur carrière,
- assurer un transfert efficace des connaissances lors de l'embauche et avant le départ,
- assurer aux Nunavummiut qui ont moins d'expérience professionnelle un milieu de travail stable et des gestionnaires, des formateurs et des mentors impliqués qui les aideront à développer des connaissances et compétences au fil du temps.

Pour le GDN et les autres employeurs du gouvernement, la première étape pour attirer des personnes qualifiées consiste à faire connaître la fonction publique et lui donner la réputation d'un milieu de travail qui offre une carrière intéressante, stimulante et gratifiante. La clé du succès consiste à susciter la fierté des employés actuels à l'égard

de la fonction publique, afin qu'ils parlent de leur travail de manière positive à leur famille, à leurs amis et dans leur collectivité.

Progrès depuis 2014

En tant qu'employeur, le GDN se caractérise par une croissance continue du nombre de postes et d'employés, une volonté infaillible d'augmenter et de renforcer l'embauchage des Inuits et un souci constant de devenir une organisation fondée sur des valeurs.

Pendant la période de la stratégie pour les RH 2014-2018, nous avons mis l'accent sur :

- des efforts ciblés afin d'attirer et de recruter des candidats qualifiés,
- des possibilités de formation, d'apprentissage et de perfectionnement ciblées pour améliorer la capacité et le nombre d'employés inuits,
- l'intégration d'échelons de carrière aux structures organisationnelles pour certaines fonctions afin de faciliter la progression de carrière, du niveau d'entrée aux postes de supervision,
- l'amélioration du cadre de gestion des ressources humaines, fondé sur les valeurs sociétales inuites.

L'intégration des valeurs sociétales inuites et du savoir traditionnel au processus d'élaboration des politiques et aux politiques est une priorité pour le GDN. Un nouveau programme de développement des compétences en matière de politiques a été lancé en 2017-2018 pour renforcer les capacités de recherche, d'analyse et d'élaboration de politiques adaptées au contexte du Nunavut. Ce programme en classe modulaire s'adresse à tous les employés du GDN occupant un poste lié aux politiques, qu'ils soient en bas ou en haut de l'échelle. Le programme sur les bases des politiques présente aux employés et employés occasionnels inuits le processus d'élaboration des politiques du GDN et les compétences nécessaires pour poursuivre une carrière dans le domaine des politiques.

Nous faisons des progrès...

Nous avons été reconnus comme un employeur de choix pour les jeunes adultes
Le GDN a été nommé l'un des meilleurs employeurs au Canada dans deux catégories : celle du meilleur employeur pour les jeunes diplômés (2018, 2019 et 2020) et celle du meilleur employeur pour les jeunes (2019 et 2020). Ce concours vise à braquer les feux des projecteurs sur les employeurs canadiens qui offrent les meilleurs milieux de travail et programmes pour les jeunes en début de carrière.

Nous avons amélioré notre procédure pour les entretiens
Nous avons mis au point un nouveau système de notation des entretiens plus facile à comprendre pour rationaliser et améliorer la procédure, et nous avons formé les membres du jury. Nous avons mis à l'essai un projet pilote d'entretien par vidéoconférence en 2017-2018.

Nous avons mis à jour le programme de mentorat
En 2017-2018, nous avons élaboré du nouveau matériel pour le programme de mentorat, avec notamment des brochures d'information dans chacune des langues officielles du Nunavut et le matériel complet du programme en inuktitut et en inuinnaqtun. Nous avons offert de l'information et des formations lors de séances individuelles et en groupe aux mentors et aux mentorés potentiels. Six de ces séances se sont déroulées par vidéoconférence dans le cadre d'un projet pilote.

Nous avons lancé un nouveau programme de développement des compétences en matière de politiques
Nous avons présenté un nouveau programme complet de développement des compétences en matière de politiques en 2017-2018, et ce, afin de renforcer les capacités en matière de recherche, d'analyse et d'élaboration de politiques publiques au GDN et d'augmenter le nombre d'Inuits dans des postes liés aux politiques.

Priorités 2019-2023

Pendant la période de la stratégie pour les RH 2019-2023, nous continuerons à attirer, former et maintenir en poste des personnes qualifiées :

- en recrutant les personnes qualifiées dont nous avons besoin,
- en mobilisant les employés et en assurant leur perfectionnement,
- en renforçant et en améliorant les programmes et services en matière de RH,
- en utilisant une planification et un processus décisionnel fondés sur les données et l'information.

Recruter les personnes compétentes dont nous avons besoin

Continuer à mettre en valeur le GDN, un employeur attrayant
Les agences centrales, les ministères et les sociétés territoriales font régulièrement la promotion des possibilités de carrière au GDN auprès des candidats potentiels en ligne, sur les réseaux sociaux, sur les sites d'emplois, dans les salons des carrières ainsi que lors de salons professionnels et de présentations à des groupes cibles.

Nous continuerons à promouvoir le programme d'emplois d'été équitables pour étudiants dans toutes les régions afin de donner aux étudiants Nunavummiut l'occasion

d’acquérir une expérience professionnelle utile dans la fonction publique. [Mesure continue]

Nous élaborerons et déploierons un plan de communication pour mieux faire connaître les initiatives en matière de formation préalable à l’emploi du GDN et les possibilités d’emploi au sein de la fonction publique, et ce, en nous attachant à attirer des candidats inuits. [Depuis 2019-2020]

Nous mettrons à jour la section du site Web du GDN sur le recrutement afin de promouvoir le gouvernement territorial comme un employeur de choix pour les Nunavummiut. [2020-2021]

Les ministères et les sociétés territoriales continueront à mettre en œuvre les initiatives de communication et de sensibilisation prévues pour mettre en avant des professions précises au sein de leurs organisations ainsi que les études ou la formation nécessaire pour y accéder, et ce, tout en s’attachant à attirer des candidats inuits. [Mesure continue]

Réviser et mettre à jour le processus de recrutement et les lignes directrices pour les employés occasionnels

Les ministères et les sociétés territoriales du GDN embauchent des employés occasionnels pour des missions temporaires sur des projets spéciaux, pour aider à gérer une surcharge de travail ou pour remplacer des employés en congé. En plus de répondre aux exigences opérationnelles, un emploi occasionnel offre des perspectives d’apprentissage et de perfectionnement, et peut se conclure par l’embauche dans un poste à durée indéterminée ou déterminée.

Nous réviserons et mettrons à jour le processus et les lignes directrices en matière de dotation en personnel occasionnel afin d’assurer l’application de la politique de priorité d’embauche, de réduire le recours aux travailleurs occasionnels dans le cadre d’affectations de travail prolongées et de permettre aux employés occasionnels à long terme de faire le pont vers des postes à durée indéterminée ou déterminée, le cas échéant. [Depuis 2019-2020]

Revoir et améliorer les politiques, procédures et programmes de logement du personnel

Le GDN propose des logements subventionnés aux employés nommés pour une durée indéterminée ou déterminée afin de faciliter le recrutement et le maintien en poste. Bien qu’il incombe généralement aux employés de trouver un toit, des logements peuvent être fournis lorsque cela est nécessaire pour faciliter la prestation des programmes et des services.

Nous réviserons la politique sur le logement du personnel et améliorerons les procédures et les programmes connexes afin de permettre le recrutement et le maintien en poste dans les postes prioritaires, de soutenir le marché du logement du Nunavut et de stimuler l'émergence du marché locatif et de l'accession à la propriété à titre personnel et de façon abordable dans le territoire. [Depuis 2019-2020]

Passer en revue et étudier des solutions visant à pourvoir les postes vacants à long terme
Au GDN, un poste est considéré comme étant vacant à long terme s'il est vacant depuis plus de deux ans et si aucune activité de recrutement n'a été entreprise.

Nous préparerons des rapports sur les postes vacants pour chaque ministère et société territoriale, et nous organiserons des réunions avec eux pour étudier les solutions permettant de résoudre le problème des postes vacants à long terme. [Depuis 2020-21]

Mobiliser les employés et assurer leur perfectionnement

Continuer d'offrir des possibilités de perfectionnement et de formation, puis les élargir
Les fonctionnaires de toutes les juridictions peuvent découvrir d'autres emplois ou changer de carrière tout en bénéficiant des avantages de travailler pour le même employeur sur une longue période. Le GDN offre aux Nunavummiut la possibilité d'entrer dans la fonction publique, de se perfectionner et de progresser dans leur carrière grâce à des formations en cours d'emploi, des ateliers, des cours et des programmes intensifs et modulaires.

Nous continuerons à offrir et à renforcer les possibilités d'apprentissage et les programmes de formation de qualité pour tous les employés afin de renforcer les connaissances, les compétences et les capacités au sein de la fonction publique. [Mesure continue]

Nous continuerons à explorer les possibilités d'élargir les activités d'apprentissage et de formation des fonctionnaires sur le lieu de travail dans toutes les communautés, notamment en proposant des programmes en classe, en ligne, par vidéoconférence et sur une plateforme de micro-apprentissage. [Depuis 2019-2020]

Nous élaborerons et proposerons un plan de communication pour promouvoir les possibilités d'apprentissage et de formation sur le lieu de travail auprès des fonctionnaires. [Depuis 2019-2020]

Nous élaborerons et mettrons en œuvre un processus d'accueil des nouveaux employés qui aidera les ministères à les orienter sur le lieu de travail, et ce, dans le but

d’améliorer la mobilisation des employés et leur maintien en poste. [À partir de 2021-2022]

Continuer à donner accès à des formations spécialisées
Les ministères et sociétés territoriales peuvent puiser dans un fonds de développement de programmes et dans un fonds de formation spécialisée afin de développer des compétences techniques propres à un emploi et de répondre aux besoins d’apprentissage uniques d’un ministère, d’une division ou d’un groupe professionnel. Chaque programme est conçu et offert par un ministère, qui doit soumettre une demande de financement à un comité interministériel pour approbation. Un appel est lancé à chaque exercice financier.

Nous continuerons à financer des formations et des programmes spécialisés afin de développer des connaissances ainsi qu’une expertise professionnelle et technique, et de renforcer les capacités dans des domaines spécialisés. [Mesure continue]

Continuer à proposer le programme de développement des compétences en matière de politiques
Ce programme en classe modulaire s’adresse à tous les employés du GDN occupant un poste lié aux politiques, qu’ils soient en bas ou en haut de l’échelle. Il visa à renforcer les capacités de recherche, d’analyse et d’élaboration de politiques adaptées au contexte du Nunavut. Le programme sur les bases des politiques présente aux employés et employés occasionnels inuits le processus d’élaboration des politiques du GDN et les compétences nécessaires pour poursuivre une carrière dans le domaine des politiques.

Comme prévu, nous continuerons à proposer le programme sur les bases des politiques et le programme de développement des compétences en matière de politiques. [Mesure continue]

Maintenir et améliorer le programme de mentorat
Le programme de mentorat est un programme qui existe depuis longtemps et qui est profondément ancré dans les principes directeurs que sont les valeurs sociétales inuites. Tous les employés du GDN peuvent en bénéficier.

Nous continuerons à offrir le programme pour offrir des mentors aux employés qui endossent de nouvelles fonctions ou participent à un programme intensif, que ce soit d’apprentissage ou de perfectionnement professionnel. [Mesure continue]

Nous allons revoir et mettre à jour le programme afin d’y intégrer une orientation stratégique visant à accroître l’embauchage des Inuits et à former des leaders inuits forts pour le gouvernement et le territoire. [Depuis 2019-2020]

Renforcer et améliorer les programmes et services de RH

Améliorer la qualité et la rapidité des services de recrutement et de dotation
Le nouveau ministère des Ressources humaines a été créé le 1er avril 2019 avec des structures et des ressources organisationnelles renforcées pour soutenir les activités de recrutement et de dotation en personnel.

Nous allons rationaliser les processus et fournir de nouvelles solutions en libre-service pour améliorer le bilan. Nous prévoyons notamment les mesures suivantes :

- Clarifier les rôles, les responsabilités et les processus en matière de dotation du bureau principal et des régions afin de gagner en rapidité et en efficacité [2019-2020],
- Étudier et réviser les procédures de dotation en personnel afin de gagner en rapidité et en efficacité [Depuis 2019-2020],
- Revoir le processus d'appel en matière de dotation pour s'assurer du bon respect des objectifs et des exigences réglementaires de la *Loi sur la fonction publique* [2020-2021],
- Élaborer et mettre en œuvre un nouveau système de suivi des concours afin de gagner en efficacité et de réduire la durée des cycles de recrutement [2020-2021 et 2021-2022],
- Élaborer et lancer des outils de dotation en libre-service en ligne pour les professionnels des ressources humaines et les responsables du recrutement des ministères [2021-2022],
- Élaborer et lancer un outil de description de poste en ligne permettant aux gestionnaires de rédiger des descriptions de poste de manière plus efficace et plus précise [2022-2023],
- Élaborer et mettre en œuvre un nouveau système de suivi des candidats qui leur permettra de créer un profil personnalisé en ligne pouvant être utilisé pour postuler aux concours du GDN et recevoir de l'information sur les possibilités de façon proactive [2022-2023],
- Élaborer des outils d'entretien pour mieux identifier les candidats qui correspondent aux valeurs du GDN [2022-2023].

Recourir à la planification et à un processus décisionnel fondés sur les données et l'information

Continuer de puiser dans les données sur la population active et le marché du travail pour la planification des effectifs
La planification stratégique des effectifs est un processus de gestion qu'utilisent les employeurs des secteurs public et privé au Canada et dans le monde entier. Elle

permet aux employeurs de comprendre et connaître les besoins en main-d'œuvre pour prévoir en conséquence.

Le ministère des Ressources humaines continuera à :

- fournir aux ministères et aux sociétés territoriales des analyses sommaires tirées des rapports d'analyse de la population active Inuite du Nunavut et de la propre analyse du GDN sur les effectifs au sein de la fonction publique [Mesure continue],
- aider les ministères et les sociétés territoriales à comprendre et à utiliser les méthodologies de planification de la main-d'œuvre afin d'établir des priorités et de soutenir les activités de dotation en personnel et de perfectionnement des employés. [Mesure continue]

Établir un comité sur la formation et le perfectionnement
Les employés du gouvernement du Nunavut ont accès à toute une gamme de possibilités de formation et de perfectionnement, notamment des congés d'études, le remboursement des frais engagés dans le cadre du perfectionnement professionnel, des indemnités pour les formateurs, des cours de courte durée et des programmes de formation modulaires.

Nous établirons et gèrerons un comité interministériel sur la formation et le perfectionnement qui fera rapport de la participation des employés aux activités de formation au ministère des Ressources humaines. Le comité étudiera également des solutions de suivi centralisé de ces données afin d'aider les ministères et les sociétés territoriales à planifier les besoins futurs en matière de main-d'œuvre. [À partir de 2021-2022]

Objectif no 3 : Des leaders forts

Nous sommes en train de former des leaders forts et efficaces

Le succès du GDN dépend dans une large mesure de sa capacité à attirer, recruter, perfectionner et maintenir en poste des leaders forts et efficaces pour la fonction publique d'aujourd'hui et de demain.

Le GDN s'est engagé à investir dans des possibilités d'études et de perfectionnement pour les leaders de la fonction publique, en mettant l'accent sur la préparation des Nunavummiut à des postes de direction. Nous savons bien que les compétences en leadership s'acquièrent principalement par l'expérience personnelle et professionnelle, et que la connaissance de soi, l'existence de bons modèles et un apprentissage structuré ne font que les renforcer. Les programmes actuels et ceux qui seront élaborés garantissent un équilibre entre l'apprentissage en classe, du mentorat et le perfectionnement en milieu professionnel.

Nous sommes bien déterminés à devenir une fonction publique représentative de la population du Nunavut. Les Inuits sont sous-représentés dans les postes de cadres supérieurs et dans les postes professionnels qui peuvent mener à une carrière dans la gestion. En plus d'offrir des programmes qui permettent aux leaders inuits de se perfectionner au sein de la fonction publique, le GDN donne la priorité aux Inuits qui veulent participer aux programmes de développement du leadership proposés à tous les employés.

Progrès depuis 2014

Des recherches actuelles indiquent que les organisations qui ont le vent en poupe ne font pas venir des leaders à l'extérieur, elles les cultivent chez eux. Le GDN cultive les siens grâce au programme de leadership Hivuliqtikhanut (« programme Hivuliqtikhanut ») qui a été lancé en 2015-2016.

« Hivuliqtikhanut » veut dire « futur leader » en Inuinnaqtun. Il s'agit d'un programme complet de développement du leadership inspiré de programmes éponymes qui ont fait leurs preuves dans d'autres juridictions canadiennes, mais avec un contenu adapté au Nunavut et aux Inuits.

Notre modèle personnalisé de compétences en leadership élaboré en 2013-2014 définit les comportements attendus en matière de leadership pour les postes exclus au GDN qui vont des postes de superviseurs et de gestionnaires aux postes de sous-ministres

adjoints. Le modèle de compétence sert de guide aux objectifs d'apprentissage du programme Hivuliqtikhanut.

Le programme Hivuliqtikhanut s'appuie sur l'éthique et la philosophie des Inuits. Les valeurs sociétales inuites sont intégrées dans le modèle de compétences ainsi que dans la théorie et la pratique du programme Hivuliqtikhanut. Les aînés inuits, mobilisés en tant que conférenciers extérieurs, renforcent l'importance des valeurs sociétales et du savoir traditionnel inuit dans le milieu de travail, les politiques, les programmes et les services du GDN. Les leaders inuits au sein du GDN et en dehors de la fonction impliquent les participants dans des discussions sur la façon de faire le pont entre le savoir et les principes inuits et les pratiques et principes des institutions publiques.

Le programme Hivuliqtikhanut se compose de trois volets qui s'adressent à trois niveaux de leaders dans la fonction publique : les leaders émergents qui ne gèrent pas encore de personnel, les superviseurs qui gèrent des effectifs et les cadres supérieurs. Il s'agit d'une série modulaire, avec 18-21 jours d'apprentissage en classe dans chaque programme. À l'issue du programme Hivuliqtikhanut, les participants reçoivent une attestation sous forme d'équivalences pour le programme d'études en gestion du Collège de l'Arctique du Nunavut et pour certains programmes de l'Université Dalhousie.

D'autres programmes visant à assurer le perfectionnement, la progression de carrière et le maintien en poste des employés du GDN viennent compléter et appuyer le programme Hivuliqtikhanut. Il y a notamment le programme de stage Sivuliqtiksat, un programme de mentorat, un programme d'enrichissement professionnel et des programmes de congé d'études.

Nous faisons des progrès...

Nous récoltons déjà les fruits du programme Hivuliqtikhanut
Depuis ses débuts en septembre 2015, 122 employés du GDN ont mené à bien le programme Hivuliqtikhanut. Alors qu'environ 50 % des employés du GDN sont Inuits, en mars 2019, 65 % des diplômés du programme Hivuliqtikhanut étaient Inuits. Les participants ont déclaré avoir acquis des connaissances, des compétences, de la confiance, une vision personnelle et un l'engagement à l'égard d'un leadership efficace. Nombreux sont ceux qui ont progressé dans leur carrière ou ont commencé un programme universitaire après avoir mené à bien le programme.

Les anciens participants au programme Hivuliqtikhanut servent de mentors
Les anciens du programme se portent volontaires pour servir de mentors aux participants actuels dans le cadre du programme de mentorat.

Le GDN a été finaliste au Prix IAPC/Deloitte de leadership dans le secteur public
En 2017, l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) a salué le programme Hivuliqtikhanut du GDN, finaliste dans le cadre d'un prix qui récompense les organisations qui ont fait preuve d'un leadership exceptionnel en prenant des mesures audacieuses pour améliorer le Canada, par l'avancement de la gestion et des politiques publiques.

Les stagiaires du programme Sivuliqtiksat continuent de réussir à occuper les postes qu'ils visaient
Le programme de stage en milieu de travail Sivuliqtiksat est conçu pour augmenter le nombre d'Inuits occupant des postes de gestion et des postes spécialisés. Le programme démontre notre engagement envers les valeurs « pilimmaksarniq et pijariuqsarniq » (le développement des compétences par l'observation, le mentorat, la pratique et l'effort) comme moyen efficace de renforcer l'embauchage des Inuits. Entre 2014-2015 et 2018-2019, 11 stagiaires ont réussi à occuper les postes qu'ils visaient.

Priorités 2019-2023

Pendant la période de la stratégie pour les RH 2019-2023, nous continuerons à former des leaders forts et efficaces :

- en recrutant les personnes qualifiées dont nous avons besoin,
- en mobilisant les employés et en assurant leur perfectionnement,
- en renforçant et en améliorant les programmes et services en matière de RH,
- en utilisant une planification et un processus décisionnel fondés sur les données et l'information.

Recruter les personnes compétentes dont nous avons besoin

Continuer à offrir et à améliorer le programme de stage Sivuliqtiksat
Le programme de stage de Sivuliqtiksat offre aux Inuits des possibilités de développement professionnel leur permettant d'occuper des postes de gestionnaire ou de directeur et des postes spécialisés propres à un ministère. Toute l'année, le GDN assure le soutien à un maximum de 16 stagiaires qui, après leur stage, occupent un poste qu'ils visaient dans un ministère.

Nous continuerons à offrir et à améliorer le programme de stage Sivuliqtiksat, car il s'agit là d'une pratique exemplaire pour favoriser le recrutement local et l'embauchage des Inuits. [Mesure continue]

Mobiliser les employés et assurer leur perfectionnement

Continuer d'offrir le programme de leadership Hivuliqtikhanut
Le programme Hivuliqtikhanut se compose de trois volets qui s'adressent à trois niveaux de leaders dans la fonction publique : les leaders émergents, les superviseurs et les cadres supérieurs.

Comme prévu, nous continuerons à proposer les trois volets du programme de leadership Hivuliqtikhanut. [Mesure continue]

Établir un programme de développement de la carrière des cadres pour les Inuits
Faire le pont entre un rôle de gestionnaire et un rôle de cadre de direction représente un défi dans toutes les organisations. Nous allons élaborer et mettre en œuvre un programme intensif de perfectionnement professionnel qui sera proposé aux Inuits ayant le potentiel d'accéder à des postes de cadre de direction. [Depuis 2020-2021]

Administrer un système de gestion des talents pour encourager le perfectionnement professionnel
Le système de gestion des talents permet aux gestionnaires du GDN d'engager un dialogue qui aidera à identifier les employés ayant du potentiel et un intérêt à entreprendre un perfectionnement professionnel afin d'occuper des postes de gestion et de direction plus complexes. Le système de gestion des talents peut favoriser le perfectionnement professionnel en règle général, mais aussi renforcer les processus de planification de la relève au sein du gouvernement.

Nous mettrons à jour le système de gestion des talents afin d'inclure l'orientation stratégique en matière d'embauchage des Inuits et de la formation de leaders inuits forts pour le gouvernement et le territoire. [Depuis 2020-2021]

Renforcer et améliorer les programmes et services de RH

Revoir les processus d'appel pour la dotation des postes de cadres supérieurs
La *Loi sur la fonction publique* et le *Règlement sur les appels et révisions des nominations de personnel* ont été modifiés en 2013 afin que tous les employés du GDN et tous les Inuits du Nunavut, pour tous les niveaux de poste, puissent faire appel dans le cadre des nominations à la fonction publique. Cela a donné lieu à un grand nombre d'appels, mais dans aucun cas de nouveaux candidats ne se sont vus proposer un poste de cadre supérieur.

Nous étudierons les règlements et les processus d'appel en matière de dotation des postes de cadres supérieurs pour nous assurer du respect des objectifs et des exigences réglementaires de la *Loi sur la fonction publique,* ainsi que pour gagner en rapidité et en efficacité. [Depuis 2020-2021]

Recourir à la planification et à un processus décisionnel fondés sur les données et l’information

Tenir à jour les dossiers de perfectionnement professionnel des Inuits dans les postes de gestion

C’est la division Sivumuaqatigiit qui gère et tient à jour le dossier de réalisations professionnelles, qui est nécessaire pour participer aux initiatives liées à l’embauchage des Inuits. Tous les candidats doivent remplir un dossier de réalisations professionnelles et fournir un curriculum vitae à jour. Le dossier de réalisations professionnelles sera utilisé pour suivre les aspirations professionnelles des employés inuits, leurs plans de perfectionnement professionnel et leurs besoins en matière de formation et d’expérience.

Nous continuerons à explorer les options de gestion des données pour tenir à jour les dossiers de réalisations professionnelles et de perfectionnement professionnel des employés inuits afin d’améliorer la planification de la relève. [Mesure continue]

Objectif no 4 : Un milieu de travail respectueux

Nous favorisons un environnement de travail et de service sain et respectueux

Le Nunavut a été créé avec pour vision une fonction publique façonnée par et pour les Nunavummiut, à laquelle seraient incorporées les meilleures perspectives inuites et contemporaines sur le gouvernement. Deux décennies après la création du territoire, la fonction publique du Nunavut montre le visage d'une organisation diversifiée et en pleine croissance, avec des Nunavummiut travaillant aux côtés de collègues de nombreuses régions du Canada et d'autres nations. Les gestionnaires doivent tenir compte des différences culturelles et générationnelles en matière de valeurs, de styles d'interaction et d'autres facteurs qui contribuent au bien-être, à la satisfaction professionnelle et au maintien en poste des employés.

Notre environnement de travail multilingue ajoute à la complexité et au défi, car le Nunavut reconnaît trois langues officielles : la langue inuite ou inuktute (inuktitut et inuinnaqtun), l'anglais et le français. Le gouvernement du Nunavut fournit des services aux Nunavummiut dans toutes les langues officielles. Nous offrons des formations linguistiques aux employés en inuktitut, en inuinnaqtun, en anglais et en français, en mettant l'accent sur le développement et la reconnaissance des compétences des employés dans la langue inuite.

En tant qu'employeur, le GDN est soucieux d'assurer un milieu de travail et un environnement de service inclusif, sain et respectueux pour tous les employés. Les enquêtes sur la motivation des employés fournissent une précieuse information sur les perceptions et besoins des employés et des gestionnaires. Au fil du temps, les informations obtenues grâce aux enquêtes régulières auprès des employés nous donneront une indication précise des progrès que nous avons réalisés pour favoriser le bien-être des employés et créer un environnement de travail positif dans l'ensemble de la fonction publique.

Progrès depuis 2014

Le cadre de travail « Iviqtippalliajut : La mise en place » permet d'intégrer les valeurs sociétales et le savoir inuits aux politiques, programmes, services et milieux de travail du GDN. Le ministère de la Culture et du Patrimoine l'a publié en 2018. Le cadre s'appuie sur les bases établies par les chapitres 23 et 32 de l'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut*, la *Loi sur les langues officielles* et la *Loi sur la protection de la langue inuit*. En tant que pont entre les principes des institutions

publiques et les valeurs sociétales inuites, le cadre de travail Iviqtippalliajut sert de guide aux initiatives clés identifiées dans la stratégie pour les RH 2019-2023.

La *Loi sur les droits de la personne* a été modifiée en 2016-2017 pour inclure l'identité sexuelle ou l'expression de l'identité sexuelle comme motifs de discrimination interdits au Nunavut. Le GDN a revu et mis à jour la politique et les directives pour un lieu de travail sans harcèlement afin de suivre changements les législatifs, de refléter les meilleures pratiques et d'intégrer les valeurs sociétales inuites. Des séances de formation sur le respect en milieu de travail ont été mises en place pour les gestionnaires et les employés.

Le GDN a mené sa première enquête à participation volontaire sur la motivation des employés en 2006, puis en a lancé une deuxième en 2017. En 2017, les employés nommés pour une durée indéterminée et déterminée et ainsi que les employés occasionnels en poste depuis au moins six mois d'affilés ont été invités à répondre à 55 énoncés afin d'exprimer ce qu'ils pensaient de leur lieu de travail. Nombre de ces énoncées étaient les mêmes que celles proposées aux fonctionnaires du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux et des gouvernements territoriaux dans tout le Canada dans le cadre de leurs propres enquêtes. Une section supplémentaire destinée aux gestionnaires et aux superviseurs a permis de sonder leur expérience et leurs opinions en matière de gestion.

Les employés du GDN ont également été invités à participer à l'enquête auprès des fonctionnaires du gouvernement du Nunavut de 2016 menée par le groupe de travail des Rapports d'analyse de la population active Inuite du Nunavut. Cette enquête visait à donner un aperçu des expériences et des perceptions des employés de la fonction publique fédérale et territoriale au Nunavut.

La *Loi sur la fonction publique* encourage les employés du GDN à se manifester s'ils estiment que des actes répréhensibles ont été commis, ou sont sur le point de l'être, sur le lieu de travail. Lorsque les plaintes d'actes répréhensibles ne sont pas traitées correctement dans le cadre du processus de divulgation interne du GDN, le responsable de l'éthique les reçoit, enquête sur les allégations d'actes répréhensibles, et recommande des mesures. Le bureau du responsable de l'éthique a été créé le 1er avril 2015, lorsque la partie 6 de la *Loi sur la fonction publique* est entrée en vigueur.

Nous faisons des progrès...

Nous faisons le pont entre les principes des institutions publiques et les valeurs sociétales inuites
Le cadre de travail « Iviqtippalliajut : La mise en place » permet de renforcer l'emploi des valeurs sociétales et le savoir inuits dans les milieux de travail du GDN, ainsi que dans les politiques, programmes et la prestation de service aux Nunavummiut.

Nous avons lancé une politique d'incitation à l'apprentissage de l'inuktut
La nouvelle politique a été lancée en 2017 afin de souligner et de récompenser les employés du GDN qui améliorent leurs compétences dans la langue inuit.

Nous avons mené des enquêtes auprès des employés pour comprendre leurs perceptions et leurs expériences
Les résultats de l'enquête sur la motivation des employés du GDN et de l'enquête auprès des fonctionnaires du gouvernement du Nunavut ont été intégrés au plan directeur d'embauchage des Inuits jusqu'en 2023. Ils ont également une influence sur les améliorations que nous apportons aux politiques et programmes de gestion des ressources humaines.

Nous avons créé un poste de responsable de l'éthique
Cette fonction a été créée en 2015 pour fournir aux fonctionnaires du Nunavut un moyen confidentiel de signaler les actes répréhensibles dont ils ont connaissance et leur garantir, ainsi qu'à tous les Nunavummiut, que tout signalement fera l'objet d'une enquête et sera traité rapidement d'une manière juste et efficace.

Priorités 2019-2023

Le cadre de travail Iviqtippalliajut veut garantir que les milieux de travail du GDN offrent un environnement accueillant où tous les employés se sentent entendus, compris et reconnus et où les valeurs sociétales inuites font partie du quotidien.

Ce résultat escompté nous servira de guide au cours de la période couverte par la stratégie pour les RH 2019-2023. Nous nous employons à promouvoir et à créer un environnement de travail sain et respectueux pour tous les employés de la fonction publique :

- en recrutant les personnes qualifiées dont nous avons besoin,
- en mobilisant les employés et en assurant leur perfectionnement,
- en renforçant et en améliorant les programmes et services en matière de RH,
- en utilisant une planification et un processus décisionnel fondés sur les données et l'information.

Recruter les personnes compétentes dont nous avons besoin

Continuer de promouvoir le respect qui règne au sein du milieu de travail du GDN
Un « employeur de choix » a une réputation positive, il offre un milieu de travail accueillant et respectueux.

Nous élaborerons et déploierons un plan de communication pour encore mieux faire connaître le GDN en tant que milieu de travail respectueux, et ce, en nous attachant à recruter des candidats inuits. [Depuis 2020-2021]

Mobiliser les employés et assurer leur perfectionnement

Continuer de favoriser la maîtrise de l'inuktitut comme langue de travail au sein du GDN
La *Loi sur les langues officielles* reconnaît la langue inuite comme langue officielle du Nunavut, et garantit qu'elle peut être utilisée pour communiquer avec le bureau principal ou les bureaux centraux de tout ministère ou organisme public du GDN, ainsi que dans le cadre de la prestation de services. Le plan Uqausivut 2.0 du GDN pour la mise en œuvre de la *Loi sur les langues officielle*s et de la *Loi sur la protection de la langue inuit* préconise l'utilisation et la promotion de l'inuktitut comme langue de travail du gouvernement, tout en assurant le respect des droits des autres langues officielles du Nunavut.

Sous le leadership du ministère de la Culture et du Patrimoine, le GDN offre des programmes de formation linguistique en inuktitut pour les locuteurs, des bases au niveau professionnel. Il dispose aussi de procédures pour évaluer officiellement les compétences linguistiques en inuktitut. Le GDN propose des formations linguistiques en anglais et en français. Des séances sont organisées dans tout le Nunavut, en personne ou par vidéoconférence. [Mesure continue]

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan Uqausivut 2.0, le ministère de la Culture et du Patrimoine établira une politique claire concernant les attentes en matière de formation linguistique des employés. Il élaborera et établira également des plans d'apprentissage linguistique pour les employés du GDN qui tiennent compte de leur niveau de compétence. [À partir de 2021-2022]

Continuer à promouvoir chez les employés l'acquisition de compétences culturelles
Un groupe d'employés du GDN a été accrédité pour animer des ateliers sur les compétences à l'égard de la culture autochtone. Ce programme d'un à deux jours dirigé par le Secrétariat de la qualité de vie du ministère de la Santé expose l'histoire du Nunavut et la relation du Canada avec les peuples autochtones. Il propose aux participants une approche en compétences culturelles basée sur les connaissances, le

savoir, les valeurs et les gestes afin de développer une conscience de soi et de tisser des liens efficaces avec les peuples et les communautés autochtones. [Mesure continue]

Les journées d'immersion culturelle ou journées de l'Inuit Qaujimajatuqangit (IQ) sont l'occasion pour les employés de mieux comprendre les valeurs sociétales, traditions et langues inuites afin de cerner les besoins et les aspirations des Inuits du Nunavut. [Mesure continue]

Des séances d'orientation culturelle sont offertes aux employés du GDN dans tout le Nunavut. On y aborde notamment l'histoire du Nunavut et les valeurs sociétales inuites. Chaque séance comporte une activité culturelle inuite. [Mesure continue]

Renforcer les compétences pour créer un milieu de travail respectueux et productif
Des gestionnaires et employés qui ont les compétences, les attitudes, les comportements et la conscience de soi nécessaires pour travailler efficacement ensemble à la réalisation d'objectifs communs sont la clé d'un milieu de travail respectueux et productif.

Le modèle de compétences en leadership du GDN contient une description des comportements attendus de tous les employés, ainsi que ceux des dirigeants. Les valeurs sociétales inuites sont intégrées dans la description des comportements. Le modèle de compétences fournit une base aux trois volets du programme Hivuliqtikhanut destinés aux leaders émergents, aux superviseurs et aux cadres supérieurs.

Nous continuerons à offrir le programme sur le respect en milieu de travail aux employés et gestionnaires en y apportant des améliorations pour nous assurer qu'il est ancré dans l'Inuit Qaujimajatuqangit et dans les valeurs sociétales inuites. [Mesure continue]

Nous élaborerons et proposerons un nouveau programme de formation des superviseurs, facilité par les ressources internes, afin de développer les connaissances et les compétences nécessaires à la gestion des personnes dans le contexte propre aux conventions collectives et aux programmes des employés du GDN. [Depuis 2020-2021]

Renforcer et améliorer les programmes et services de RH

Revoir la politique d'incitation à l'apprentissage de l'inuktut
Le GDN s'emploie à revitaliser et à maintenir l'utilisation courante de la langue inuite sur le territoire grâce à la *Loi sur la protection de la langue inuit*. La politique d'incitation à l'usage de la langue inuite encourage les employés à renforcer leurs compétences en

matière d’expression orale, de compréhension, de lecture et d’écriture dans la langue inuite en leur offrant une motivation financière en fonction de leur niveau de compétence.

Nous réviserons et mettrons à jour la politique de 2017 en nous appuyant sur l’expérience acquise au fil de sa mise en œuvre pendant les deux dernières années. [2019-2020]

Fournir de la formation sur la santé mentale en milieu de travail
Les problèmes de santé mentale peuvent affecter le bien-être, l’assiduité, la productivité, les performances et le maintien en poste des employés. Ces problèmes peuvent également compliquer la dynamique d’équipe difficile et causer des difficultés dans les relations avec la hiérarchie.

Nous allons élaborer et proposer aux professionnels, gestionnaires et cadres des ressources humaines un programme de formation régulière afin de les sensibiliser à la manière de favoriser la santé mentale et de traiter les problèmes de santé mentale en milieu de travail. [Depuis 2019-2020]

Consolider le programme de bien-être des employés
Le GDN s’emploie à ce que ses milieux de travail soient des environnements accueillants, sains et respectueux pour tous les employés.

Nous allons créer une nouvelle division du bien-être des employés au sein du ministère des Ressources humaines. De plus, nous allons travailler avec des experts et des parties prenantes clés pour élaborer une stratégie de bien-être des employés à long terme qui prenne en compte les complexités de nos effectifs en pleine augmentation et qui viennent de divers horizons. Enfin, nous allons préparer un plan opérationnel de trois ans pour orchestrer des initiatives stratégiques sur bien-être des employés dans l’ensemble de la fonction publique. [À partir de 2020-2021]

Renforcer le programme de retour au travail
Le GDN a le devoir de proposer des mesures d’adaptation aux employés qui, à la suite d’une maladie, d’une blessure ou d’un problème de santé, ne peuvent plus accomplir leurs tâches de travail. Le GDN prend toutes les dispositions raisonnables pour assurer un retour au travail sûr et rapide en prévoyant des mesures d’adaptation appropriées.

Nous améliorerons le programme afin d’assurer qu’il coïncide bien avec la législation, les meilleures pratiques, les valeurs sociétales inuites, les processus des fournisseurs et les exigences du GDN. [2020-2021]

Améliorer le programme d’aide aux employés et à leurs familles
Le programme d’aide aux employés et à leurs familles permet d’assurer ou d’améliorer le bien-être général des personnes concernées. Il propose un service confidentiel de counselling à court terme pour traiter des problèmes personnels et professionnels. Le service sans frais fonctionne 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Les échanges peuvent avoir lieu en inuktitut et en inuinnaqtun grâce aux services d’un interprète, ainsi qu’en anglais et en français.

Nous améliorerons et renforcerons le programme pour qu’il reflète les valeurs sociétales inuites et les réalités du monde du travail au Nunavut. [2020-2021]

Recourir à la planification et à un processus décisionnel fondés sur les données et l’information

Élaborer et mettre en place un système de suivi des incidents liés à la santé et la sécurité
Le GDN consigne manuellement tous les incidents liés à la santé et à la sécurité.

Nous allons élaborer et mettre en œuvre un système électronique de suivi. Cela permettra d’analyser les tendances et contribuera à améliorer le bien-être des employés et le milieu de travail. [2020-2021]

Élaborer et mettre en œuvre un système de suivi des dossiers concernant les relations avec les employés
Le GDN tient manuellement à jour des dossiers concernant les relations avec les employés. Les données issues des enquêtes sur la motivation des employés et des entretiens de fin d’emploi sont saisies sur des feuilles de calcul.

Nous allons élaborer et mettre en place un système électronique pour suivre les dossiers des relations avec les employés ainsi que les données des enquêtes de motivation et des entretiens de fin d’emploi. Cela permettra d’analyser les tendances et contribuera à améliorer le bien-être des employés ainsi que le milieu de travail. [2021-2022]

Mener une nouvelle enquête sur la motivation des employés
Les enquêtes sur la motivation des employés et les entretiens de fin d’emploi fournissent de précieux renseignements qui peuvent orienter la planification et nous aider à améliorer les milieux de travail, accroître la mobilisation des employés et renforcer les services aux Nunavummiut.

Nous réaliserons notre troisième enquête sur la motivation des employés et mettrons à profit les conclusions et idées qui en jailliront. [2021-2022]

Résumé des objectifs, priorités et mesures

	BUTS	
	Embauchage d'employés inuits	**Des personnes qualifiées**
PRIORITÉS ET MESURES	**Nous continuons à augmenter et à renforcer le nombre d'employés inuits dans la fonction publique**	**Nous attirons, perfectionnons et gardons en poste des personnes compétentes.**
Recruter les personnes compétentes dont nous avons besoin	• Devenir un employeur de choix pour les Inuits du Nunavut • Continuer à ériger des employés inuits en modèles • Établir un comité directeur de la formation préalable à l'emploi pour les Inuits • Offrir des possibilités d'apprentissage et de formation pour préparer les Inuits aux postes issus du transfert des responsabilités	• Continuer à mettre en valeur le GDN, un employeur attrayant • Réviser et mettre à jour le processus de recrutement et les lignes directrices pour les employés occasionnels • Revoir et améliorer les politiques, procédures et programmes de logement du personnel • Passer en revue et étudier des solutions visant à pourvoir les postes vacants à long terme
Mobiliser les employés et assurer leur perfectionnement	• Investir judicieusement les fonds destinés aux possibilités d'études et de formation pour les Inuits • Continuer à proposer le programme de congé d'études pour les Inuits • Continuer à proposer des programmes de perfectionnement professionnel pour les Inuits • Maintien des programmes ministériels de stages pour les Inuits • Examiner les obstacles potentiels à l'embauche d'employés inuits • Préparer la mise à jour des plans pluriannuels d'embauchage des Inuits après 2023	• Continuer d'offrir des possibilités de perfectionnement et de formation, puis les élargir • Continuer à donner accès à des formations spécialisées • Continuer à proposer le programme de développement des compétences en matière de politiques • Maintenir et améliorer le programme de mentorat

Renforcer et améliorer les programmes et services de RH	• Réviser et améliorer les programmes et politiques de RH pour favoriser l'embauche des Inuits	• Améliorer la qualité et la rapidité des services de recrutement et de dotation
Recourir à la planification et à un processus décisionnel fondés sur les données et l'information	• Continuer les plans annuels et pluriannuels d'embauchage des Inuits et les mettre en œuvre • Utiliser les données sur le marché du travail pour façonner les plans et programmes d'embauchage des Inuits	• Continuer de puiser dans les données sur la population active et le marché du travail pour la planification des effectifs • Établir un comité sur la formation et le perfectionnement

	BUTS	
	Des leaders forts	**Un milieu de travail respectueux**
PRIORITÉS ET MESURES	**Nous formons des leaders solides et efficaces**	**Nous favorisons un environnement de travail et de service sain et respectueux**
Recruter les personnes compétentes dont nous avons besoin	• Continuer à offrir et à améliorer le programme de stage Sivuliqtiksat	• Continuer de promouvoir le respect qui règne au sein du milieu de travail du GDN
Mobiliser les employés et assurer leur perfectionnement	• Continuer d'offrir le programme de leadership Hivuliqtikhanut • Établir un programme de développement de la carrière des cadres pour les Inuits • Administrer un système de gestion des talents pour encourager le perfectionnement professionnel	• Continuer de favoriser la maîtrise de l'inuktitut comme langue de travail au sein du GDN • Continuer à promouvoir chez les employés l'acquisition de compétences culturelles • Renforcer les compétences pour créer un milieu de travail respectueux et productif
Renforcer et améliorer les programmes et services de RH	• Revoir les processus d'appel pour la dotation des postes de cadres supérieurs	• Revoir la politique d'incitation à l'apprentissage de l'inuktut • Fournir de la formation sur la santé mentale en milieu de travail • Consolider le programme de bien-être des employés • Renforcer le programme de retour au travail

		• Améliorer le programme d'aide aux employés et à leurs familles
Recourir à la planification et à un processus décisionnel fondés sur les données et l'information	• Tenir à jour les dossiers de perfectionnement professionnel des Inuits dans les postes de gestion	• Élaborer et mettre en place un système de suivi des incidents liés à la santé et la sécurité • Élaborer et mettre en œuvre un système de suivi des dossiers concernant les relations avec les employés • Mener une nouvelle enquête sur la motivation des employés

Résumé du plan d’action 2019-2023

Survol

Le résumé du plan d’action est organisé en fonction des quatre objectifs. Il présente les mesures à entreprendre chaque année dans les domaines prioritaires. De nombreuses mesures sont en cours depuis les années précédentes ou continuent d’année en année : une flèche verte indique ainsi lorsqu’elles s’inscrivent dans la durée.

Objectif no 1 : Embauchage d’employés inuits

PRIORITÉS	MESURES 2019-2023			
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Recruter les personnes compétentes dont nous avons besoin	Devenir un employeur de choix pour les Inuits du Nunavut			
	Continuer à ériger des employés inuits en modèles			
			Établir un comité directeur de la formation préalable à l’emploi pour les Inuits	
			Offrir des possibilités d’apprentissage et de formation pour préparer les Inuits aux postes issus du transfert des responsabilités	
Mobiliser les employés et assurer leur perfectionnement	Investir judicieusement les fonds destinés aux possibilités d’études et de formation pour les Inuits			
	Continuer à proposer le programme de congé d’études pour les Inuits			
	Continuer à proposer des programmes de			

PRIORITÉS	MESURES 2019-2023			
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	perfectionnement professionnel pour les Inuits Maintien des programmes ministériels de stages pour les Inuits	→	→	→
Renforcer et améliorer les programmes et services de RH	Réviser et améliorer les programmes et politiques de RH pour favoriser l'embauche des Inuits	→	→	→
Recourir à la planification et à un processus décisionnel fondés sur les données et l'information	Continuer les plans annuels et pluriannuels d'embauchage des Inuits et les mettre en œuvre Utiliser les données sur le marché du travail pour façonner les plans et programmes d'embauchage des Inuits	→	→	→
			Examiner les obstacles potentiels à l'embauche d'employés inuits	Préparer la mise à jour des plans pluriannuels d'embauchage des Inuits après 2023

Objectif no 2 : Des personnes qualifiées

PRIORITÉS	MESURES 2019-2023			
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Recruter les personnes compétentes dont nous avons besoin	Continuer à mettre en valeur le GDN, un employeur attrayant Réviser et mettre à jour le processus de recrutement et	→	→	→

PRIORITÉS	MESURES 2019-2023			
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	les lignes directrices pour les employés occasionnels Revoir et améliorer les politiques, procédures et programmes de logement du personnel	Passer en revue et étudier des solutions visant à pourvoir les postes vacants à long terme	→	→
Mobiliser les employés et assurer leur perfectionnement	Continuer d'offrir des possibilités de perfectionnement et de formation, puis les élargir Continuer à donner accès à des formations spécialisées Continuer à proposer le programme de développement des compétences en matière de politiques Maintenir et améliorer le programme de mentorat	→	→	→
Renforcer et améliorer les programmes et services de RH	Améliorer la qualité et la rapidité des services de recrutement et de dotation	→	→	→
Recourir à la planification et à un processus décisionnel fondés sur les données et l'information	Continuer de puiser dans les données sur la population active et le marché du travail pour la planification des effectifs	→	→	→
			Établir un comité sur la formation et le perfectionnement	→

Objectif no 3 : Des leaders forts

PRIORITÉS	MESURES 2019-2023			
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Recruter les personnes compétentes dont nous avons besoin	Continuer à offrir et à améliorer le programme de stage Sivuliqtiksat			
Mobiliser les employés et assurer leur perfectionnement	Continuer d'offrir le programme de leadership Hivuliqtikhanut			
		Établir un programme de développement de la carrière des cadres pour les Inuits		
		Administrer un système de gestion des talents pour encourager le perfectionnement professionnel		
Renforcer et améliorer les programmes et services de RH		Revoir les processus d'appel pour la dotation des postes de cadres supérieurs		
Recourir à la planification et à un processus décisionnel fondés sur les données et l'information	Tenir à jour les dossiers de perfectionnement professionnel des Inuits dans les postes de gestion			

Objectif no 4 : Un milieu de travail respectueux

PRIORITÉS	MESURES 2019-2023			
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Recruter les personnes compétentes		Continuer de promouvoir le respect qui règne		

PRIORITÉS	MESURES 2019-2023			
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
dont nous avons besoin		au sein du milieu de travail du GDN		
Mobiliser les employés et assurer leur perfectionnement	Continuer de favoriser la maîtrise de l'inuktitut comme langue de travail au sein du GDN Continuer à promouvoir chez les employés l'acquisition de compétences culturelles Renforcer les compétences pour créer un milieu de travail respectueux et productif			
Renforcer et améliorer les programmes et services de RH	Revoir la politique d'incitation à l'apprentissage de l'inuktut Fournir de la formation sur la santé mentale en milieu de travail	Consolider le programme de bien-être des employés Renforcer le programme de retour au travail Améliorer le programme d'aide aux employés et à leurs familles		
Recourir à la planification et à un processus décisionnel fondés sur les données et l'information		Élaborer et mettre en place un système de suivi des incidents liés à la santé et la sécurité	Élaborer et mettre en œuvre un système de suivi des dossiers concernant les relations avec les employés Mener une nouvelle enquête	

PRIORITÉS	MESURES 2019-2023			
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
			sur la motivation des employés	

Concrétisation de la stratégie pour les RH

Rôles dans la mise en œuvre de la stratégie pour les RH

Le ministère des Ressources humaines devra réviser des politiques, concevoir de nouveaux programmes ou élaborer des outils avant la mise en œuvre de nombre des mesures de ᐃᖅᑲᓇᐃᔭᖅᑎᓄᑦ ᑲᔪᖕᒋᖅᓴᐃᒍᑎᒃᓴᐃᑦ ᐸᕐᓇᐅᑎᒋᔭᖕᒋᑦ, la stratégie pour les RH. Certaines de ces mesures sont déjà en cours, d'autres sont prévues. Toutefois, ce ne sont ni les politiques ni les programmes qui nous mèneront là où nous voulons mener notre fonction publique. Ce n'est qu'en utilisant de manière cohérente les nombreux outils à notre disposition que nous atteindrons nos objectifs. Nous nous engageons à mettre en œuvre les mesures définies dans cette stratégie dans nos services et à travailler de concert pour atteindre les objectifs.

Les administrateurs généraux sont responsables de la mise en œuvre de la stratégie pour les RH au sein de leur ministère ou de leur société territoriale. Ils demanderont l'avis de spécialistes en ressources humaines, puis travailleront avec leurs cadres supérieurs et leur direction sur des initiatives qui les aideront à progresser vers l'atteinte des objectifs fixés dans cette stratégie. Les administrateurs généraux définiront les mesures prioritaires annuelles dans leurs plans d'activités et leurs plans annuels d'embauchage des Inuits, et feront rapport chaque année sur les progrès de leur ministère ou de leur société territoriale dans la mise en œuvre de ces mesures.

Tous les superviseurs continueront à fournir des conseils et un soutien à leurs équipes dans le cadre de la gestion du rendement et dans d'autres conversations. Ils collaboreront avec des spécialistes en ressources humaines pour mettre à profit les programmes, outils et ressources mis à disposition dans le cadre de cette stratégie. Les superviseurs évalueront les points forts et les aspirations professionnelles de chaque employé, et les guideront vers les possibilités d'apprentissage les plus appropriées pour développer les compétences nécessaires à leur travail actuel, et pour acquérir les compétences requises afin d'assumer davantage de responsabilités.

Tous les employés continueront à être responsables de leur propre perfectionnement professionnel et progression de carrière. Ils utiliseront cette stratégie pour déterminer les possibilités d'apprentissage et d'acquisition d'expérience et pour tirer le meilleur parti de leur carrière au sein du gouvernement du Nunavut.

Suivi de nos progrès

Nous savons bien qu'atteindre ces objectifs prendra de nombreuses années. Les ministères et les sociétés territoriales feront rapport au ministère des Ressources humaines sur le nombre de personnes qui participent aux programmes et sur les

résultats obtenus grâce à la mise en œuvre de ᐃᖅᑲᓇᐃᔭᖅᑎᓄᑦ ᑲᔪᖕᒋᖅᓴᐃᒍᑎᒃᓴᐃᑦ ᐸᕐᓇᐅᑎᒋᔭᖕᒋᑦ, la stratégie pour les RH.

Nous rendrons compte publiquement des activités de mise en œuvre et des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs chaque année dans le rapport annuel de la fonction publique et dans nos plans d’activités.