

Stratégie provisoire de développement des ressources humaines en vue du transfert des responsabilités

Le 23 septembre 2020



Government
of Canada Gouvernement
du Canada

Canada



Table des matières

Liste des acronymes.....	2
1.0 Préambule.....	3
2.0 Objectif principal, principes directeurs et approche stratégique.....	4
2.1 Objectif principal.....	4
2.2 Principes directeurs.....	5
2.3 Survol de l’approche stratégique.....	6
3.0 Contexte.....	7
3.1 Responsabilités, professions et exigences en matière de scolarité liées au transfert des responsabilités.....	7
3.2 Exigences en matière de capacité en ressources humaines du GN à la date de transfert ..	9
3.3 Composition d’un effectif prêt au transfert des responsabilités.....	10
3.4 Population active actuelle du Nunavut.....	12
3.5 Aide à la formation et à l’embauchage d’Inuits.....	15
3.6 Pratiques exemplaires en éducation menant à une participation au marché du travail ..	16
4.0 Éléments de programme.....	18
4.1 Formation et apprentissage agréé.....	20
4.2 Formation en milieu de travail.....	26
4.3 Soutien aux étudiants.....	28
4.4 Promotion des programmes (approche).....	31
5.0 Recrutement (intégration à la population active).....	35
6.0 Surveillance.....	37
7.0 Gestion, administration et prestation des programmes.....	39
7.1 Champ d’application – Prestataire de la mise en œuvre.....	39
7.2 Considérations par rapport à la mise en œuvre.....	40
8.0 Considérations financières.....	42
9.0 Surveillance, production de rapports et évaluation.....	44
Annexe A.....	46
Annexe B.....	50

Liste des acronymes

AFÉN – Aide financière aux étudiants du Nunavut

B. Sc. – Baccalauréat ès sciences

BGCN – Bureau géoscientifique Canada-Nunavut

BRN – Bureau régional du Nunavut

CAN – Collège de l'Arctique du Nunavut

CCT – Comité consultatif tripartite

EFT – Employés fédéraux touchés

EP – Entente de principe

GC – Gouvernement du Canada

GN – Gouvernement du Nunavut

IRC – Indicateurs de rendement clés

NS – Nunavut Sivuniksavut

NTI – Nunavut Tunngavik Inc.

PTE – *Technologie environnementale* [programme d'études]

Rapport d'analyse de 2018 – *Rapport d'analyse de la population active inuite du Nunavut*

SIG – Systèmes d'information géographique

VSI – Valeurs sociétales inuites

1.0 Préambule



Tunnngaviqattiarniq¹

Réfléchir à une fondation solide et l'établir



Piliriqatigiinniq/Ikajuqtiigiinniq

Travailler ensemble dans un but commun

Le transfert des responsabilités se définit par le transfert ou la délégation de pouvoir ou d'autorités, généralement d'un gouvernement central vers une division de gouvernement local ou régional². Une étape clé du processus de transfert des responsabilités consiste en la signature d'une entente de principe qui aboutira sur une entente finale sur le transfert des responsabilités.

En aout 2019, l'*Entente de principe sur le transfert des responsabilités liées aux terres et aux ressources du Nunavut* (EP) était signée par trois parties; le gouvernement du Canada (GC), le gouvernement du Nunavut (GN) et Nunavut Tunngavik Inc. (NTI). L'EP établit la voie à suivre pour le transfert par le GC au GN des responsabilités associées à la gestion des terres, des eaux et des ressources publiques (de la Couronne) au Nunavut, et ce, dans le respect des droits des Inuits³ en vertu de l'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut* (Accord du Nunavut).

La Stratégie provisoire de développement des ressources humaines (la « Stratégie » ou la « Stratégie provisoire ») découle d'un engagement pris par les parties⁴, au chapitre 9 de l'EP, d'aborder les exigences en matière de développement des ressources humaines au cours de la période provisoire d'environ cinq ans séparant la signature de l'EP et la date de transfert des responsabilités⁵. Cette Stratégie a été élaborée par le groupe de travail tripartite sur le développement des ressources humaines sous la direction des négociateurs en chef du transfert des responsabilités.

La présente Stratégie propose une base solide pour la Stratégie de développement des ressources humaines après le transfert (« Stratégie après le transfert ») annoncée au chapitre 9 de l'EP et laquelle le GN et NTI élaboreront et mettront en œuvre bilatéralement.

¹ Se reporter à la section 2.2.

² https://www.gov.nu.ca/sites/default/files/aip_summary_-_final_-_fr.pdf

³ Dans la présente Stratégie, le terme « Inuit » suit la définition énoncée dans l'Accord du Nunavut.

⁴ Le terme « partie » suit la définition énoncée dans l'EP.

⁵ Le terme « date de transfert » suit la définition énoncée dans l'EP.

2.0 Objectif principal, principes directeurs et approche stratégique



Pilimmaksarniq/
Pijariuqsarniq
Acquérir des compétences
par l'observation, le
mentorat, la pratique et
l'effort



Qanuqtuurniq
Faire preuve
d'innovation et
d'ingéniosité



Piliriqatigiinniq/
Ikajuqtigiinniq
Travailler ensemble dans un
but commun



Tunnngaviqattiarniq
Réfléchir à une fondation solide
et l'établir

2.1 Objectif principal

L'objectif principal de la Stratégie est défini dans la section 9.3 de l'EP :

[A]ugmenter le plus possible l'embauchage des Inuit[] à tous les niveaux dans les postes qui seront créés au sein du Gouvernement du Nunavut en raison du transfert [des responsabilités], tout en veillant à ce que le Gouvernement du Nunavut ait la capacité nécessaire en matière de ressources humaines pour s'acquitter des responsabilités reçues du Canada.*

[Le gouvernement du Canada utilise la graphie traditionnelle.]*

a) Maximiser le taux d'embauchage inuit

La Stratégie est exigée par l'EP pour que le chapitre 23 de l'Accord du Nunavut soit pris en compte et respecté. Le chapitre 23 a pour objectif d'accroître jusqu'à un niveau représentatif le nombre d'Inuits qui occupent un emploi au gouvernement dans la région du Nunavut⁶. Les initiatives indiquées aux sections 4 et 5 de la Stratégie reflètent l'objectif de maximiser le taux d'embauchage inuit.

b) Assurer la capacité en ressources humaines

L'un des composants de l'objectif principal de la Stratégie est de veiller à ce que le GN ait la capacité nécessaire en matière de ressources humaines pour s'acquitter de ses responsabilités reçues du GC. La [section 2.3](#) de la Stratégie résume les initiatives associées à l'établissement d'un effectif prêt à assumer les fonctions du transfert des responsabilités.




⁶ Voir l'Accord du Nunavut, 23.2.1.

2.2 Principes directeurs



La Stratégie est guidée à la fois par les valeurs sociétales inuites (VSI) et d'autres principes élaborés spécialement pour le transfert des responsabilités.

Figure 1 – Principes directeurs de la Stratégie provisoire

Le GN est guidé par un ensemble de huit VSI. Quoique toutes ces VSI soient importantes et pertinentes, on en a retenu trois à titre de principes directeurs en raison de leur pertinence particulière pour la Stratégie.

	<p>Pilimmaksarniq/ Pijariuqsarniq Acquérir des compétences par l'observation, le mentorat, la pratique et l'effort</p>	<p>Ce principe cadre avec une approche axée sur l'apprenant et sur l'élaboration d'un large éventail d'initiatives d'apprentissage et de formation ciblées qui comportent des occasions d'éducation permanente et de perfectionnement professionnel pour le personnel nouveau et existant ainsi que des activités de fidélisation de l'effectif.</p>
	<p>Piliriqatigiinniq/ Ikajuqtigiinniq Travailler ensemble dans un but commun</p>	<p>Ce principe est essentiel à la collaboration tripartite sur l'élaboration et la mise en œuvre de la Stratégie. Les parties maximiseront les occasions de partenariats avec d'autres organisations et parties prenantes de tous les niveaux pour accomplir les objectifs de la Stratégie, notamment en mettant l'accent sur l'élaboration et la prestation de programmes locaux.</p>
	<p>Qanuqtuurniq Faire preuve d'innovation et d'ingéniosité</p>	<p>Ce principe sera crucial pour la création de programmes qui offrent des solutions de formation fructueuses pour les Inuits en s'appuyant sur des initiatives existantes tout en intégrant de nouvelles approches créatives.</p>

Le GN, en collaboration avec Inuit Uqausinginnik Taiguusiliuqtiit, a élaboré un ensemble de cinq principes pour guider le transfert des responsabilités. Parmi ceux-ci, deux ont été retenus en raison de leur grande pertinence pour la Stratégie.

	<p>Qanuqtuuttiaqsimaniq Une coordination et une planification réfléchies</p>	<p>Ce principe sera essentiel pour assurer la mise en œuvre réussie de la Stratégie. Celle-ci exigera une collaboration active de toutes les parties, ainsi que des ressources dédiées pour superviser, planifier et coordonner les diverses initiatives de la Stratégie.</p>
	<p>Tungaviqattiarniq Réfléchir à une fondation solide et l'établir</p>	<p>Ce principe sera vital pour atteindre l'objectif principal et réaliser la vision de la Stratégie. La Stratégie est une partie intégrante qui fournira le cadre pour assurer la prestation réussie des initiatives et servira de feuille de route pour la mise en œuvre. Elle jettera également les bases pour la Stratégie après le transfert.</p>

Ces principes sont intégrés dans l'ensemble de la Stratégie et signalés par des icônes au début de chaque section du présent document.

2.3 Survol de l'approche stratégique

L'approche de la présente Stratégie en vue d'assurer un effectif prêt au transfert des responsabilités à la date de transfert implique que toutes les parties travaillent vers l'atteinte de l'objectif principal au moyen des activités prioritaires suivantes :

Maximisation de l'acceptation des offres d'emploi du GN : L'affectation d'employés fédéraux touchés (EFT) qui possèdent de l'expérience et des compétences dans l'exercice de fonctions et de responsabilités liées au transfert des responsabilités sera réalisée principalement par la mise en œuvre des mécanismes indiqués au chapitre 10 de l'EP.

Formation : Sont à prioriser les initiatives de formation - particulièrement la formation en milieu de travail et les études postsecondaires liées au transfert des responsabilités - conçues et ciblées pour étoffer les compétences (connaissances, compétences et aptitudes) et les titres de formation des Inuits et pour maximiser la capacité du GN à la date de transfert. Ces mesures comprennent la promotion intégrée et bien coordonnée des programmes et des soutiens⁷ aux apprenants afin d'assurer, chez les Inuits, un haut niveau de participation, de fidélisation et de réussite au sein du programme de formation de la Stratégie.

Le **recrutement** de personnel autre que les EFT s'effectuera dans le cadre des initiatives principales de recrutement de la présente Stratégie, lesquelles mettront l'accent sur l'intégration des personnes participant aux programmes de formation de la Stratégie dans des postes au GN liés au transfert des responsabilités. Les parties reconnaissent que le recours à d'autres stratégies de recrutement, notamment le recrutement d'Inuits qualifiés qui n'ont pas besoin de formation, pourrait être nécessaire afin d'assurer au GN la capacité voulue en matière de ressources humaines à la date de transfert.

⁷ Se reporter à la section 4.0 de la Stratégie pour obtenir une définition du terme « apprenant ».

3.0 Contexte



Piliriqatigiinniq/Ikajuqtigiinniq
Travailler ensemble dans un
but commun



Tunnngaviqattiarniq
Réfléchir à une fondation
solide et l'établir



Qanuqtuuttiaqsimaniq
Une coordination et une
planification réfléchies



Qanuqtuurniq
Faire preuve d'innovation et
d'ingéniosité

Cette section de la Stratégie établit les exigences prévues en matière d'effectif au sein du GN à la date de transfert et évalue la situation actuelle de la population active. À la lumière de l'objectif de la Stratégie de maximiser le taux d'embauchage inuit, l'accent est mis sur la disponibilité de la population active inuite, sa participation et son état de préparation. La Stratégie tient compte de l'environnement opérationnel actuel du Nunavut et de sa population active⁸, et aborde les actuelles difficultés et les possibilités définies pour former un effectif possédant la compétence nécessaire pour s'acquitter des fonctions et des responsabilités que le GN assumera suivant le transfert des responsabilités.

La Stratégie se fonde sur des données tirées de diverses sources, dont le *Rapport d'analyse de la population active inuite du Nunavut* de 2018 (« Rapport d'analyse de 2018 »), les sondages auprès des salariés territoriaux et fédéraux du Nunavut, le *Supplément sur les Inuits du Nunavut* de l'*Enquête auprès des peuples autochtones de 2017*, les données sur l'éducation du GN et des sources autres.

3.1 Responsabilités, professions et exigences en matière de scolarité liées au transfert des responsabilités

À l'heure actuelle, la gestion des terres, des eaux et des ressources publiques au Nunavut relève du GC, nommément du Bureau régional du Nunavut (« BRN ») et de la Direction générale et fédérale des ressources naturelles et de l'environnement – Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada, de même que du Bureau géoscientifique Canada-Nunavut (« BGCN ») au sein de Ressources naturelles Canada. L'analyse fonctionnelle présentée à l'annexe A offre une description très détaillée de ces responsabilités.

⁸ EP, article 9.10 c.

Au sein du GC, les responsabilités liées au transfert des responsabilités regroupent des professions qui se trouvent sous un large éventail de catégories, de classifications, de compétences et d'exigences en matière de scolarité. Voici la liste des catégories professionnelles liées au transfert des responsabilités :

- **Direction et haute direction** – Compétences disciplinaires et gestionnelles exigeant normalement un diplôme universitaire;
- **Scientifique** – Compétences nommément en sciences physiques et de la Terre (géosciences), en sciences de l'environnement et en recherche, et ce, dans un large spectre de niveaux avancés et techniques. Certains postes exigent un diplôme d'études postsecondaires, mais la majorité nécessite un diplôme universitaire ou d'études supérieures;
- **Gestion de projets** – Compétences en coordination de projets courants et spéciaux multipartites, en supervision d'équipes spécialisées et en ce qui concerne la gestion responsable de projets conformément aux budgets, aux échéanciers et aux résultats déterminés. Les postes peuvent exiger un diplôme d'études secondaires, une formation en gestion de projets ou des études postsecondaires autres;
- **Politiques et planification** – Compétences en analyse et en élaboration de politiques dans des domaines comme la planification et l'évaluation environnementales, la prévision économique, la participation aux processus règlementaires, la planification de l'aménagement du territoire, la planification de la gestion des ressources. Certains postes exigent un diplôme d'études secondaires ou postsecondaires, mais bon nombre exigent un diplôme universitaire;
- **Administration des règlements** – Compétences en gestion des processus d'administration des règlements comme les processus de délivrance de licences et de permis et la tenue de registres. La plupart de ces postes exigent un diplôme d'études secondaires;
- **Services ministériels** – Compétences en gestion des ressources financières, humaines, juridiques et infotechnologiques concourant à l'acquittement des responsabilités liées au transfert des responsabilités. La plupart de ces postes sont spécialisés et nécessitent une formation postsecondaire particulière. D'autres postes dans cette catégorie sont plutôt de nature administrative et exigent généralement un diplôme d'études secondaires.

Quoique les exigences en matière de scolarité varient parmi les postes se rattachant au transfert des responsabilités, le GC estime que plus de 40 % de ses postes actuels en lien avec le transfert des responsabilités exigent une formation postsecondaire en sciences ou une certaine connaissance des principes scientifiques. Cette proportion se répartit ainsi :

- Vingt-cinq pour cent des postes exigent au moins un diplôme universitaire dans un domaine scientifique y afférent;

- Douze pour cent des postes sont regroupés sous une classification technique dans le domaine des sciences, et exigent généralement un diplôme d'études postsecondaires;
- Plus de trois pour cent des postes exigent l'une ou l'autre des conditions suivantes :
 - une certaine connaissance des principes scientifiques (pour les fonctions administratives ou ministérielles au service de groupes scientifiques);
 - un diplôme d'études supérieures en géologie (pour les rôles en recherche scientifique).

Dans les faits, de nombreux postes du GC situés au Nunavut exigeant un diplôme en sciences ont été difficiles à pourvoir, en partie à cause du manque de personnes inuites titulaires de tels diplômes et du manque de programme d'études en sciences offerts au Nunavut⁹.

3.2 Exigences en matière de capacité en ressources humaines du GN à la date de transfert

À la date de transfert, le GN devra être doté d'une capacité en ressources humaines dans toutes les catégories professionnelles décrites à la [section 3.1](#) ci-dessus. Beaucoup des responsabilités liées à la gestion des terres et des ressources seront nouvelles pour le GN, surtout dans le contexte des nouvelles responsabilités législatives qui lui seront cédées par le GC.

La structure organisationnelle du GN concourant au transfert des responsabilités sera conçue avant la date de transfert et intégrera des responsabilités liées au transfert des responsabilités dans son environnement opérationnel distinct. On anticipe que bon nombre des nouveaux postes créés au GN s'apparenteront à ceux qui assument actuellement les fonctions liées au transfert des responsabilités au sein des structures organisationnelles du GC. Il faudra également créer des postes qui assumeront au sein du GN diverses fonctions de soutien nécessaires sans être liées précisément au transfert des responsabilités et n'étant conséquemment pas transmises par le GC.

Conformément à l'approche stratégique décrite à la [section 2.3](#), la Stratégie mettra l'accent sur les initiatives de formation propres au transfert des responsabilités et permettant la mise en place d'un effectif prêt au transfert des responsabilités à la date de ce transfert.

⁹ Selon le Rapport d'analyse de 2018, seuls 10 Inuits étaient titulaires d'un diplôme dans un domaine scientifique (p. 25).

3.3 Composition d'un effectif prêt au transfert des responsabilités

Il est prévu que l'effectif prêt au transfert des responsabilités comporte quatre groupes distincts : le personnel du GC, les Inuits, les autres Nunavoises et Nunavois et une catégorie regroupant les personnes autres, au besoin.

a) Employés fédéraux touchés

Les employés du GC effectuant déjà au BRN et au BGCN un travail lié au transfert des responsabilités ne seront plus des employés du GC à la date du transfert. Ces employés du GC sont désignés par le terme « employés fédéraux touchés » ou « EFT ». Une offre d'emploi au GN sera présentée à tous les EFT¹⁰.

Les EFT sont l'objet principal du chapitre 10 de l'EP, laquelle renferme des dispositions qui visent à maximiser l'acceptation des offres d'emploi du GN par les EFT. Le groupe de travail tripartite sur les EFT élaborera un plan de travail concernant les employés fédéraux touchés pour la période de quelque cinq ans menant à la date de transfert pour assurer la gestion efficace des ressources humaines en lien avec la transition des EFT vers le GN¹¹.

Il est possible que les parties ne sachent pas exactement combien d'EFT accepteront une offre d'emploi du GN jusqu'à environ quatre mois avant la date de transfert. Dans l'intervalle, il sera essentiel d'offrir des occasions pour préparer d'autres personnes, particulièrement les Inuits, à obtenir les compétences pour pourvoir les postes liés au transfert des responsabilités toujours vacants qui existeront dans la structure organisationnelle du GN à la date de transfert.

Au fil de la mise en œuvre de la présente Stratégie, le GC continuera de pourvoir des postes vacants au sein de son effectif tout en s'efforçant de maximiser le taux d'embauchage d'Inuits à ses postes situés au Nunavut.

b) Inuits

L'un des objectifs de la Stratégie est de maximiser le taux d'embauchage inuit à des postes liés au transfert des responsabilités au sein du GN à la date de transfert. Les Inuits qui possèdent déjà la qualification requise peuvent être embauchés directement à ces postes. Celles et ceux qui ne possèdent pas la qualification nécessaire pour ces emplois auront l'occasion d'acquérir l'éducation, la formation et le perfectionnement y afférent par l'entremise des programmes de la Stratégie. Il est impossible de prévoir combien d'Inuits seront intéressés par un poste lié au transfert des responsabilités au sein du GN et combien

¹⁰ On anticipe que les employés du GC qui s'acquittent de responsabilités liées au transfert des responsabilités à l'extérieur du Nunavut ne soient pas considérés comme des EFT et, par conséquent, ne se voient pas offrir un emploi au sein du GN.

¹¹ EP, article 10.4.

réussiront un programme de la Stratégie et se qualifieront pour pourvoir un poste à la date de transfert.

Quoique les programmes de la Stratégie visent à établir un lien direct avec les occasions d'emploi parmi les postes du GN liés au transfert des responsabilités, certaines personnes termineront leur programme d'études ou leur formation en milieu de travail au moyen de la Stratégie avant la date de transfert et d'autres le termineront après. Dans la mesure du possible, le GC entreprendra la dotation en personnel avant la date de transfert, puis le GC et le GN travailleront de pair pour embaucher des Inuits au terme de leur formation. Quant aux apprenantes et apprenants qui n'auront pas terminé leur formation à la date de transfert, l'intention visée est de les intégrer à l'effectif du transfert des responsabilités au sein du GN une fois leur programme d'études complété. C'est là un exemple de la contribution de la Stratégie provisoire au déploiement de la Stratégie bilatérale après le transfert qui sera élaborée ultérieurement par le GN et NTI.

c) Autres Nunavoises et Nunavois

D'autres Nunavoises et Nunavois qui possèdent la qualification pour un poste lié au transfert des responsabilités pourraient être embauchés par le GN afin de pourvoir des postes vacants qui ne sont pas occupés par des EFT ou des Inuits. Ce groupe peut comprendre des employés du GN, des employés du GC dont le poste ne sera pas inclus au transfert et d'autres personnes résidentes du Nunavut.

d) Personnes ne résidant pas au Nunavut

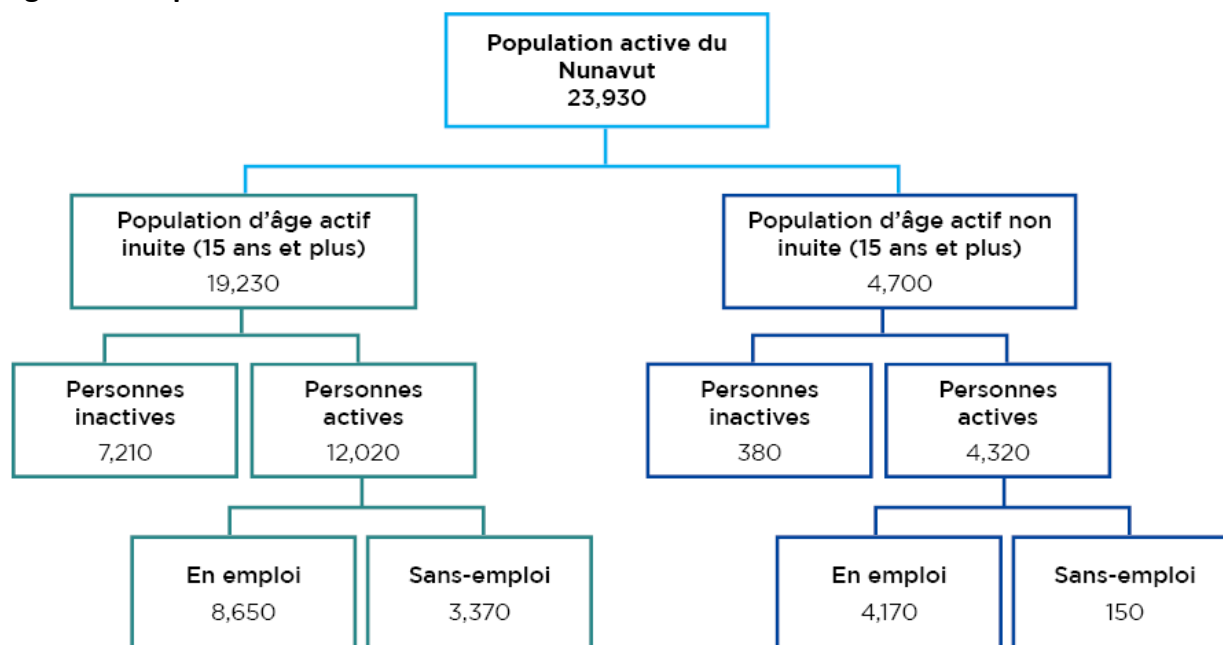
Compte tenu de la nature grandement spécialisée de certains postes liés au transfert des responsabilités et de la concurrence dans le recrutement d'un effectif qualifié au Nunavut, le GN pourrait embaucher des personnes ne résidant pas au Nunavut ou signer des contrats de service à court ou à long terme afin d'obtenir l'effectif nécessaire à la date de transfert.

À l'approche de la date de transfert, une fois que sa structure organisationnelle détaillée sera complétée et qu'il détiendra plus d'information sur les EFT, le GN élaborera et mettra en œuvre un plan de recrutement lequel indiquera l'échéancier et les pratiques en matière de dotation en personnel pour pourvoir ces postes. Ce plan comprendra une évaluation continue des postes susceptibles d'être pourvus à partir de chacun des quatre groupes indiqués ci-dessus.

3.4 Population active actuelle du Nunavut

La population active actuelle du Nunavut¹² est et demeurera en constante évolution, notamment en raison de variables se rattachant à l'économie et à la scolarité. La [figure 2](#), tirée directement du Rapport d'analyse de 2018, illustre une première répartition de la population active du Nunavut, de sa disponibilité et du nombre d'Inuits embauchés. La Stratégie doit continuer à repérer les Inuits susceptibles de participer aux programmes de la Stratégie et d'en tirer profit pour faire partie de l'effectif du GN. Il est aussi important de déterminer les Inuits qui ont un emploi et possèdent déjà la qualification requise pour des postes liés au transfert des responsabilités.

Figure 2 – Population active et effectif du Nunavut¹³



a) Population active disponible et population ciblée par la Stratégie

Plus de 19 000 Inuits sont d'âge actif, et parmi eux, plus de 12 000 font partie de la population active.¹⁴ La présente Stratégie cible en grande partie les personnes qui possèdent un diplôme d'études secondaires ou l'équivalent pour joindre les Inuits qui pourront pourvoir des postes liés au transfert des responsabilités à la date de transfert. Bien que la définition de la population d'âge actif fasse référence aux personnes âgées de

¹² Le Rapport d'analyse de 2018 définit la population active comme étant les « personnes âgées de 15 ans et plus qui, au cours de la semaine de référence, occupaient un emploi ou étaient en chômage » (p. 8).

¹³ <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/rapports/recherche/sommaire-analyse-population-active-inuite-nunavut.html>

¹⁴ Rapport d'analyse de 2018, p. 9

15 ans et plus, on note que la majorité des gens obtiennent leur diplôme d'études secondaires après 15 ans¹⁵.

b) Dispositions visant à atteindre les Inuits qui ne font pas partie de la population active

On note que parmi les Inuits d'âge actif, beaucoup ne font pas partie de l'actuelle population active. Font partie de ce groupe les étudiantes et étudiants qui ne sont pas à la recherche d'un travail à l'heure actuelle, les parents et les tuteurs qui choisissent de rester à domicile avec leurs jeunes enfants et les personnes qui ont cessé de chercher un emploi. Ces personnes qui ne font pas partie de l'actuelle population active pourraient être à la recherche d'une formation ou d'un emploi dans l'avenir en raison d'un changement à leur situation personnelle. Les programmes de la Stratégie pourraient cibler ces particuliers. À titre d'exemple, au cours de l'année scolaire 2018-2019, parmi les 397 personnes inscrites au programme Aide financière aux étudiants du Nunavut (AFÉN) du GN, 331 étaient inuites¹⁶. Selon la présente Stratégie, certaines personnes pourraient être qualifiées pour une embauche immédiate ou une formation additionnelle à l'issue de leur programme d'études postsecondaires.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie, il est pertinent de savoir qui sont les apprenantes et apprenants inuits de niveau postsecondaire actuellement aux études afin d'établir l'emplacement de futurs employés potentiels pour les postes liés au transfert des responsabilités et de mettre à niveau les programmes de scolarité existants. Pendant cette mise en œuvre, les démarches d'approche auprès des étudiants seront facilitées par un partenariat avec le GN et peut-être d'autres organisations ayant des responsabilités afférentes aux apprenantes et apprenants en milieu postsecondaire.

c) Responsabilités de l'effectif occupant des postes liés au transfert des responsabilités

Comme cela a été exposé plus haut, certains postes à pourvoir exigent au minimum un diplôme d'études secondaires, mais dans de nombreux cas, des études postsecondaires sont requises. L'accent doit être mis sur la préparation des Inuits pour des postes requérant une formation en sciences (diplômes spécialisés ou études supérieures en science). Le Rapport d'analyse de 2018 mentionnait que seulement dix personnes inuites étaient titulaires d'un diplôme dans un domaine scientifique, ce qui démontre manifestement l'existence d'un écart entre les besoins et la disponibilité dans ce domaine¹⁷.

Il est vrai que le domaine des sciences est un composant important de l'effectif requis, mais la Stratégie devra aussi tenir compte d'un large éventail d'autres types de postes afin

¹⁵ Selon le ministère de l'Éducation du GN, en 2018, 94 % des diplômés des écoles secondaires se situaient dans le groupe d'âge des 17 à 21 ans.

¹⁶ Ministère des Services à la famille du GN

¹⁷ Rapport d'analyse de 2018, p. 25

d'assumer les fonctions du transfert des responsabilités (voir annexe A). La Stratégie devra viser à attirer les Inuits qui possèdent ou qui sont désireux d'acquérir les exigences en matière de scolarité pour occuper ces postes d'ici la date de transfert.

d) Taux actuel d'embauchage inuit au sein du gouvernement

Près de la moitié de tous les Inuits du Nunavut ayant un emploi travaillent au sein du gouvernement¹⁸. Parmi les unités de gouvernement fédérales et territoriales au Nunavut, la représentation inuite est la plus élevée dans la catégorie des emplois en soutien administratif et la plus faible dans les postes de gestion et de supervision; les Inuits sont particulièrement sous-représentés dans la catégorie des professions libérales et des emplois dans le secteur des sciences¹⁹. La mise en œuvre de la Stratégie devra être axée sur l'offre de programmes qui appuient l'obtention par des Inuits de la qualification nécessaire à un poste lié au transfert des responsabilités et sur la mise à niveau de la formation en milieu de travail pour les employés actuels du GC et du GN de façon à ce qu'elle concoure aux occasions d'avancement professionnel. Elle devra aussi incorporer des initiatives d'approche et de recrutement afin de générer de l'intérêt auprès des Inuits pour l'occupation de postes liés au transfert des responsabilités.

e) Vive concurrence pour un effectif qualifié

Au Nunavut, la fonction publique est le principal employeur. Bien que le gouvernement continue d'être la source principale d'activité économique du territoire, soulignons que les occasions d'emploi au sein du secteur minier ont connu une hausse considérable qui devrait se poursuivre. De nombreux employeurs des secteurs public et privé travaillent à attirer le même bassin de candidats que celui sollicité pour des postes liés au transfert des responsabilités.

Pour attirer les Inuits vers des postes liés au transfert des responsabilités, la mise en œuvre de la Stratégie comprendra des initiatives d'approche et de communication ciblées décrivant ces postes et illustrant les occasions variées de perfectionnement professionnel, d'avancement et de promotion des divers volets d'emplois. Ainsi, les personnes y participant ne se sentiront pas trop limitées dans leurs choix et pourront envisager un potentiel de promotions, indépendamment du domaine d'études qu'elles choisissent.

La mise en œuvre de la Stratégie incorporera aussi une expérience de travail pratique dans des postes pertinents au transfert des responsabilités au sein du GC et du GN par l'entremise de placements professionnels. En plus d'assurer une expérience de travail précieuse, ces placements renforceront le lien entre les personnes participant à la Stratégie et le GC et le GN.

¹⁸ Rapport d'analyse de 2018, p. 14

¹⁹ Rapport d'analyse de 2018, p. 17

3.5 Aide à la formation et à l’embauchage d’Inuits

Une bonne compréhension de l’aide nécessaire pour aborder les difficultés et les obstacles liés à la formation et à l’embauchage d’Inuits est essentielle pour l’élaboration de programmes opportuns et efficaces dans le cadre de la Stratégie.

Il existe une forte corrélation entre le niveau de scolarité et celui d’embauchage. Le faible taux de diplomation à l’enseignement secondaire et le relatif manque de préparation à des études postsecondaires parmi les titulaires d’un diplôme secondaire constituent des difficultés fondamentales dans la mise en œuvre de la présente Stratégie. Ces difficultés sont aggravées par le fait que dans certaines localités sur le territoire, il est impossible d’offrir certains cours du secondaire, par exemple des cours en sciences avancées, en raison d’un nombre insuffisant d’élèves ou d’un manque d’expertise en la matière chez le personnel enseignant. Or, ces cours sont requis pour l’admission à certains programmes d’études postsecondaires.

En reconnaissance de cette réalité, le programme de la Stratégie traitera des obstacles scolaires afin de fournir un environnement qui offre davantage de soutien aux Inuits inscrits à un programme postsecondaire ou désireux de poursuivre leurs études postsecondaires dans un domaine d’études lié au transfert des responsabilités. Ce soutien consistera en initiatives comme la prestation de cours préalables et préparatoires et le mentorat.

L’accès aux études postsecondaires et aux occasions d’emploi dans leur localité a des répercussions considérables sur les Inuits, partiellement en raison de la disponibilité de services de garde d’enfants et de logements abordables²⁰. Par conséquent, il sera important que la Stratégie accorde la priorité à des programmes situés au Nunavut et qu’on pense à des façons d’offrir ces programmes aussi près que possible du domicile des apprenantes et apprenants.

En général, le taux d’inscription aux programmes d’études en sciences est très faible, sauf en ce qui concerne le programme *Technologie environnementale* (« PTE ») offert au Collège de l’Arctique du Nunavut (« CAN »)²¹. Tel qu’on l’explique à la [section 3.1](#), bon nombre des postes liés au transfert des responsabilités exigent un diplôme en sciences. L’absence de programmes d’études universitaires en géoscience et en sciences de l’environnement au Nunavut crée des obstacles considérables à l’augmentation du nombre de personnes inuites titulaires d’un diplôme en sciences et qualifiées pour un poste lié au transfert des responsabilités. Pour cette raison, la Stratégie doit mettre l’accent sur la formation en science et accélérer celle-ci.

Les parties reconnaissent que de nombreux autres facteurs socioéconomiques ont des répercussions sur la participation et la réussite en ce qui concerne les programmes d’éducation et les possibilités d’emploi. Le Rapport d’analyse de 2018 aborde en détail de tels facteurs complexes, notamment l’accès à des services de garde et des logements abordables et

²⁰ Rapport d’analyse de 2018, pp. 18 et 21

²¹ Se reporter à la section 3.6 pour plus d’information sur le PTE.

disponibles. Quoique les mesures requises pour aborder ces difficultés dépassent la portée de la présente Stratégie, il demeure important de souligner leurs répercussions potentielles sur les apprenantes et apprenants.

En réponse à ces facteurs, les programmes de la Stratégie comprendront des initiatives holistiques et bien coordonnées pour soutenir les apprenantes et apprenants. Par ailleurs, de nombreux services sont déjà offerts par d'autres organisations tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Nunavut. La mise en œuvre de la Stratégie comportera une mise à niveau et une coordination en ce qui concerne les programmes existants, et des initiatives pour augmenter la sensibilisation auprès des apprenantes et apprenants au sujet de ces programmes. Dans le cadre de la Stratégie, on s'engagera également à accroître le taux de réussite des apprenantes et apprenants en créant des programmes fondés sur les valeurs sociétales inuites (VSI) en appui à l'acquisition de compétences scolaires, personnelles et en milieu de travail. Ce type de programmes tiendra compte de l'importance de la culture et de la langue inuites²².

3.6 Pratiques exemplaires en éducation menant à une participation au marché du travail

La Stratégie se fonde sur des pratiques exemplaires de programmes d'études postsecondaires pour les Inuits. Le PTE offert au CAN et les programmes d'études inuites donnés par l'établissement scolaire Nunavut Sivuniksavut (« NS ») sont deux exemples de ces programmes.

Le PTE est un programme de deux ans menant à un diplôme offert à Iqaluit et dans d'autres localités du Nunavut; ce programme permet aux titulaires du diplôme d'acquérir les compétences nécessaires pour trouver un emploi dans des domaines afférents à l'environnement. Il est aussi possible d'obtenir un certificat après un an dans le programme. Le PTE connaît beaucoup de succès : il compte un taux élevé d'inscriptions annuelles et plus de 115 diplômes ont été remis aux apprenantes et apprenants à ce jour. Par ailleurs, il existe une liste d'attente pour s'y inscrire depuis 2010²³. Dans le cadre de la Stratégie, le PTE pourra être mis à niveau en vue d'élaborer un programme d'études qui respectera les exigences avancées en matière de scolarité pour les postes liés au transfert des responsabilités.

Il est également important de souligner que le CAN intègre le volet ICE-STIM (inuktut, culture, entrepreneuriat – science, technologie, ingénierie et mathématiques) au PTE, comme à tous ses programmes, pour que tous les apprenants et apprenantes possèdent les compétences et les outils qui leur sont nécessaires dans l'économie du 21^e siècle.

²² Rapport d'analyse de 2018, p. 25

²³ Les titulaires d'un diplôme du PTE forment un bassin solide d'employés pour la fonction publique dans les secteurs liés à leur apprentissage, par exemple au sein de Pêches et Océans Canada, de Parcs Canada, d'Environnement Canada, de l'Agence canadienne de développement économique du Nord et du ministère de l'Environnement du GN. Le PTE peut être mis à niveau de façon à ce que le diplôme mène à des postes liés au transfert des responsabilités.

Nunavut Sivuniksavut (NS) est un établissement d'études postsecondaires situé à Ottawa qui offre à la jeunesse inuite des expériences d'apprentissage pédagogique et culturel qui leur permettront d'acquérir les connaissances, les compétences et les attitudes positives nécessaires pour bâtir le Nunavut. NS est un exemple de formation préparatoire qui, en comblant les lacunes dans l'apprentissage et la préparation chez les diplômés du secondaire, incite les étudiants inuits à poursuivre des études de niveau supérieur. NS est un modèle d'encadrement des étudiants dans leur parcours scolaire, personnel et culturel qui met l'accent sur le soutien aux apprenantes et apprenants dans la réussite de leur programme. L'établissement affiche un taux de diplomation de 85 %.

Ces deux programmes prospères comportent beaucoup d'information et de pratiques exemplaires pour la conception des programmes de la Stratégie. Non seulement sera-t-il important que la Stratégie soit axée sur une formation qui répond aux exigences en matière de scolarité postsecondaire pour l'emploi, mais elle devra aussi comprendre une formation avant l'emploi et en milieu d'emploi aux apprenantes et apprenants et aux titulaires de diplômes susceptibles d'occuper dans un avenir immédiat des postes dans le domaine des sciences²⁴. Les titulaires de diplômes du PTE pourraient représenter une source importante de candidats aux programmes en sciences dans le contexte actuel où les personnes inuites dotées d'un diplôme essentiel sont rares.

²⁴ À la page 36 du Rapport d'analyse de 2018, il est indiqué : « On note 115 chômeurs inuits ayant suivi des études postsecondaires dans le domaine des STIM [science, technologie, ingénierie et mathématiques] ou des soins de santé au niveau collégial[...], ce qui signifie que des formations préalables à l'emploi seront requises afin d'augmenter le bassin de candidats inuits prêts à occuper des postes de fonctionnaires dans les domaines des sciences et de la santé. »

4.0 Éléments de programme



Pilimmaksarniq/Pijariuqsarniq
Acquérir des compétences
par l'observation, le
mentorat,
la pratique et l'effort



Tungaviqattiarniq
Réfléchir à une
fondation solide et
l'établir



Qanuqtuurniq
Faire preuve
d'innovation et
d'ingéniosité



Piliriqatigiinniq/
Ikajuqtiinniq
Travailler ensemble
dans un but
commun



Qanuqtuuttiaqsimaniq
Une coordination et
une planification
réfléchies

Dans le contexte de l'objectif principal de la présente Stratégie – à savoir, maximiser l'embauchage inuit à tous les niveaux dans les postes qui seront créés au sein du GN en raison du transfert des responsabilités tout en veillant à la capacité nécessaire en ressources humaines –, les éléments de programme présentés dans cette section de la Stratégie sont conçus pour les Inuits et mettent l'accent sur leur participation. Les Inuits auront un accès préférentiel à ces éléments de programme, lesquels pourraient aussi être accessibles à d'autres participants.

L'article 9.11 de l'EP établit quatre éléments de programme spécifiques qui doivent être abordés de façon détaillée dans la Stratégie :

- formation et apprentissage agréé;
- formation en milieu de travail;
- soutien aux étudiants;
- promotion des programmes.

Aperçu des éléments de programme

Le volet **formation et apprentissage agréé** constitue un élément de programme essentiel à la réussite de la Stratégie. L'objectif est d'offrir aux apprenantes et apprenants des occasions de participer à des programmes d'études postsecondaires, à l'intérieur et à l'extérieur du Nunavut, qui mènent à l'obtention d'un diplôme, d'un certificat ou d'une autre attestation menant à des postes spécifiques liés au transfert des responsabilités.

La **formation en milieu de travail** est une partie importante du continuum d'apprentissage qui appuie le perfectionnement d'un effectif pour le transfert des responsabilités. Cet élément de programme comprend un éventail d'initiatives de formation en milieu de travail, comme celles qui permettent aux apprenantes et apprenants inscrits à des programmes de formation et aux travailleuses et travailleurs actuels d'acquérir les compétences, l'expérience et l'assurance nécessaires pour être promu à d'autres postes.

Dans l'EP, cet élément de programme est désigné par le terme **soutien aux étudiants**. La présente Stratégie privilégie le terme « apprenant » plutôt que celui d'« étudiant », car le premier terme englobe tout le monde qui participe aux programmes de la Stratégie, y compris les employés qui entreprennent un perfectionnement professionnel lié au transfert des responsabilités. « Soutien aux apprenants » fait référence aux ressources humaines et financières qui peuvent être investies afin d'optimiser la réussite de l'apprenant, sur le plan tant scolaire que personnel. Toutes les parties reconnaissent qu'une gamme complète de soutiens aux apprenantes et apprenants, personnalisés afin de répondre aux besoins individuels de ceux-ci, permettra d'accroître la réussite des personnes participant aux programmes de la Stratégie.

Le dernier élément de programme de la Stratégie est désigné par le terme **promotion des programmes**. Dans la Stratégie, on y fait communément référence en parlant d'« approche » en raison de l'importance d'effectuer des démarches proactives auprès des Inuits et de les informer des occasions d'emploi qui émaneront du transfert des responsabilités, ainsi que des initiatives de formation connexes appuyées par la Stratégie qui permettront aux apprenantes et apprenants d'acquérir les compétences requises pour ces postes. Un composant considérable de cet élément sera la tenue d'initiatives d'approche qui ciblent spécifiquement les personnes inuites pour les programmes de la Stratégie.

Cette section de la Stratégie présente chacun des éléments de programme de façon détaillée, explique la raison de leur importance et indique les objectifs principaux et les priorités de chaque élément. Les objectifs et les priorités serviront à élaborer un plan de mise en œuvre détaillé qui guidera la mise en œuvre de la Stratégie, dont l'élaboration de l'échéancier et du budget. Le plan de mise en œuvre servira aussi de cadre pour la surveillance et l'évaluation continues de la Stratégie et la production de rapports.

Les quatre éléments de programme mènent à la [section 5](#), « Recrutement (intégration à la population active) », un composant important de la Stratégie qui assure le lien entre les programmes de la Stratégie et l'embauchage aux postes liés au transfert des responsabilités.

Composants clés des éléments de programme

Il est important de souligner que l'échéancier variera d'une initiative à l'autre. Par exemple, on entreprendra immédiatement l'élaboration d'un baccalauréat ès sciences (B. Sc.) offert au Nunavut et d'initiatives liées à la promotion du programme (approche), tandis que d'autres initiatives et programmes pourraient être lancés plus tard au cours de la mise en œuvre de la Stratégie. Les priorités et l'enchaînement seront abordés dans le plan de mise en œuvre.

En plus de la conception et de la prestation de chaque élément de programme, la Stratégie mettra à niveau les actuels programmes complémentaires pouvant impliquer des partenariats

officiels ou informels avec des établissements d'études postsecondaires et des fournisseurs de programmes ou de services spécifiques²⁵.

Pour être efficaces, les éléments de programme nécessiteront une coordination et une collaboration soutenues des parties de la Stratégie, des partenaires de prestation et d'autres organisations afin de s'assurer que les programmes retenus respectent l'objectif principal de la présente Stratégie.

4.1 Formation et apprentissage agréé

L'objectif principal de cet élément de programme est d'offrir aux apprenantes et apprenants des options d'études postsecondaires qui permettent d'obtenir un certificat, un diplôme ou une attestation qui les qualifiera pour l'embauche au GN au sein d'un effectif du transfert des responsabilités. Cet élément comprend également des programmes préparatoires et préalables qui permettent aux apprenantes et apprenants de satisfaire aux exigences pour l'admission à des programmes d'études postsecondaires congruents avec le transfert des responsabilités. Ces programmes se donneront dans divers environnements d'apprentissage et dans des établissements d'études postsecondaires tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Nunavut.

La Stratégie souligne un besoin pour de la formation formelle menant à une attestation au niveau collégial ou universitaire sous la forme d'un certificat ou d'un diplôme puisque ces études font souvent partie des exigences pour un emploi dans la fonction publique, tel qu'il est indiqué à la [section 3](#).

Pour accéder à ce type de formation formelle, particulièrement dans les établissements d'études postsecondaires, les apprenantes et apprenants potentiels pourraient devoir suivre des cours préalables ou obtenir un soutien afin de rehausser leur niveau de préparation personnelle à la formation. Des programmes d'études avancées pourraient aussi être nécessaires aux apprenantes et apprenants qui doivent acquérir une spécialisation une fois leurs études postsecondaires initiales terminées. La Stratégie visera également à offrir des programmes pour répondre aux besoins des postes hautement spécialisés liés au transfert des responsabilités.

Les investissements effectués par l'entremise de la Stratégie appuieront la conception et la prestation d'un baccalauréat ès sciences au Nunavut. Ce programme sera offert par le CAN²⁶ et vise à étoffer la base de connaissances acquise lors du PTE. Le parcours du programme de

²⁵ Les programmes existants sont régis par leurs propres structures de gouvernance, politiques et procédures qui dépassent le cadre de la Stratégie.

²⁶ On prévoit que le baccalauréat ès sciences sera conçu et offert au CAN dans le cadre de son partenariat avec l'Université Memorial de Terre-Neuve-et-Labrador.

baccalauréat ès sciences, de même que celui d'autres programmes et diplômes du Nunavut, est illustré à la [figure 3](#) et à la [figure 4](#) ci-dessous²⁷.

Objectifs : Formation et apprentissage agréé

Les objectifs suivants orienteront le plan de mise en œuvre.

1.	Des options de formation préparatoire et postsecondaire seront offertes à l'intérieur et à l'extérieur du Nunavut, la préférence étant accordée aux programmes offerts au Nunavut.
2.	L'apprentissage sera axé sur les professions et les postes liés au transfert des responsabilités, et mettra l'accent sur les sciences et les matières spécialisées fortement congruentes avec le transfert des responsabilités.
3.	Les programmes seront conçus selon une approche échelonnée offrant aux apprenantes et apprenants divers points d'entrée et de sortie en lien direct avec des attestations d'études et des occasions d'emploi liées au transfert des responsabilités.
4.	Les programmes transitoires intégreront des éléments des programmes préalables et préparatoires existants qui préparent les apprenantes et apprenants aux études postsecondaires.
5.	On examinera d'autres modèles de prestation afin d'accroître le nombre d'apprenantes et apprenants potentiels en mesure de participer aux programmes.

Priorités

Les priorités de la Stratégie pour cet élément de programme sont axées sur quatre composants clés :

a) Programmes postsecondaires offerts au Nunavut

Dans la mesure du possible, dans le cadre de la Stratégie, la priorité sera accordée aux programmes offerts au Nunavut. Certains programmes actuellement offerts au CAN seront mis à niveau; de plus, de nouveaux programmes seront élaborés pour répondre aux besoins des postes liés au transfert des responsabilités en matière d'éducation et de formation.

i) Programmes actuels du CAN

Les parties reconnaissent que les programmes actuels offerts par le CAN peuvent jouer un rôle important dans la formation des apprenantes et apprenants en vue d'occuper un poste lié au transfert des responsabilités. Les programmes comme *Technologie informatique*, le PTE et les programmes d'études en gestion et l'organisation de bureau offrent des options de certificat et de diplôme qui peuvent

mener à un parcours vers l'obtention du baccalauréat ès sciences (se reporter à la [figure 3](#) et à la [figure 4](#)). Au cours de la mise en œuvre de la Stratégie, ces programmes seront évalués afin de déterminer s'il est possible d'apporter des modifications aux cours afin d'améliorer la correspondance entre les résultats d'apprentissage et les compétences requises pour les postes liés au transfert des responsabilités.

ii) Baccalauréat ès sciences offert au Nunavut

La Stratégie financera la conception et la prestation du premier baccalauréat en science de l'environnement offert au Nunavut. Le programme « phare » de la Stratégie sera conçu et offert par le CAN afin de tenir compte de la géographie, du cadre réglementaire et de l'environnement culturel uniques du Nunavut.

Le CAN procèdera à la conception du programme de baccalauréat ès sciences qui devrait être complétée dans l'année qui suit l'approbation de la Stratégie. Le baccalauréat ès sciences respectera les exigences en matière de scolarité de la plupart des postes dans des secteurs scientifiques liés au transfert des responsabilités. La prestation du programme sera ensuite harmonisée avec le calendrier scolaire du CAN pour y être intégrée. On prévoit l'intégration du B. Sc. au PTE du CAN, permettant l'accès à la troisième année du baccalauréat ès sciences après la réussite de la deuxième année du PTE. La réussite de la troisième année du baccalauréat ès sciences conduira à un grade d'études appliquées, tandis que la réussite de la quatrième année permettra l'obtention d'un baccalauréat spécialisé. Cette approche échelonnée permettrait la prise en charge d'une grande cohorte d'apprenantes et apprenants potentiels et le raccourcissement du parcours pour l'obtention d'un diplôme en sciences.

La [figure 3](#) illustre le cadre général d'un programme de B. Sc. offert au Nunavut, et tient compte de l'intégration potentielle du PTE au terme duquel il y aurait migration des apprenantes et apprenants vers le baccalauréat ès sciences.

b) Programmes d'études postsecondaires à l'extérieur du Nunavut

La Stratégie reconnaît qu'il existe, en plus des occasions d'apprentissage lié au transfert des responsabilités offertes au Nunavut, un large éventail de programmes d'études postsecondaires à l'extérieur du Nunavut. Les apprenantes et apprenants peuvent choisir de s'inscrire à des programmes d'études postsecondaires dans des domaines qui sont congruents avec le transfert des responsabilités, mais offerts dans des établissements d'études à l'extérieur du Nunavut. Certains des parcours les plus courants vers l'obtention d'un diplôme dans les établissements d'études postsecondaires à l'extérieur du Nunavut sont résumés à la [figure 3](#) et à la [figure 4](#).

c) Formation préalable (programmes transitoires)

Les apprenantes et apprenants pourraient avoir besoin d'accéder à des programmes préparatoires qui leur permettraient d'être admissibles aux programmes d'études postsecondaires, particulièrement dans des domaines liés aux sciences, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Nunavut. Les programmes transitoires donnent aux personnes participantes la possibilité d'obtenir les préalables nécessaires pour être admises à des programmes d'études postsecondaires qui mènent à des postes liés au transfert des responsabilités.

La Stratégie mettra à niveau des programmes existants et, le cas échéant, concevra de nouveaux programmes pour permettre aux apprenantes et apprenants de détenir les compétences et la qualification nécessaires pour réussir dans des programmes d'études postsecondaires en science.

d) Cours spécialisés et programmes d'études

Certains des postes se rattachant au transfert des responsabilités sont de nature très technique et exigent des compétences spécialisées que de nombreux programmes et diplômes traditionnels ne couvrent pas. Les études spécialisées peuvent prendre la forme de programmes actuels, de programmes enrichis, de modifications aux cours, de même que l'ajout de cours, de volets ou concentrations, de trimestres ou d'années d'études (prolongation) permettant d'obtenir une attestation d'études supérieures (c.-à-d. un diplôme ou un certificat d'études supérieures). Ces programmes pourraient être donnés par le CAN ou d'autres établissements d'études postsecondaires, à l'intérieur ou à l'extérieur du Nunavut. Sont illustrés à la [figure 4](#) deux exemples potentiels d'études spécialisées (le certificat d'études supérieures en gestion de projets et le programme *Systèmes d'information géographique* [SIG]). La [figure 3](#) illustre le parcours potentiel vers un diplôme d'études supérieures. La Stratégie prépare le terrain pour permettre aux responsables de sa mise en œuvre de collaborer avec le CAN afin d'explorer la concordance des programmes actuels avec les compétences liées au transfert des responsabilités afin de déterminer s'il est possible et avantageux d'adapter certains programmes. Les programmes qui en découleront deviendront probablement le point central lors des dernières années de la Stratégie, ce qui permettra le recrutement des titulaires de diplômes pour des postes liés au transfert des responsabilités, et ce, le plus près possible de la date de transfert.

Figure 3 – Formation et apprentissage agréé : Parcours vers un diplôme en sciences

Formation et apprentissage agréé

PARCOURS VERS UN DIPLÔME EN



Titres de compétences obtenus



L'emploi dans le cadre de la dévolution

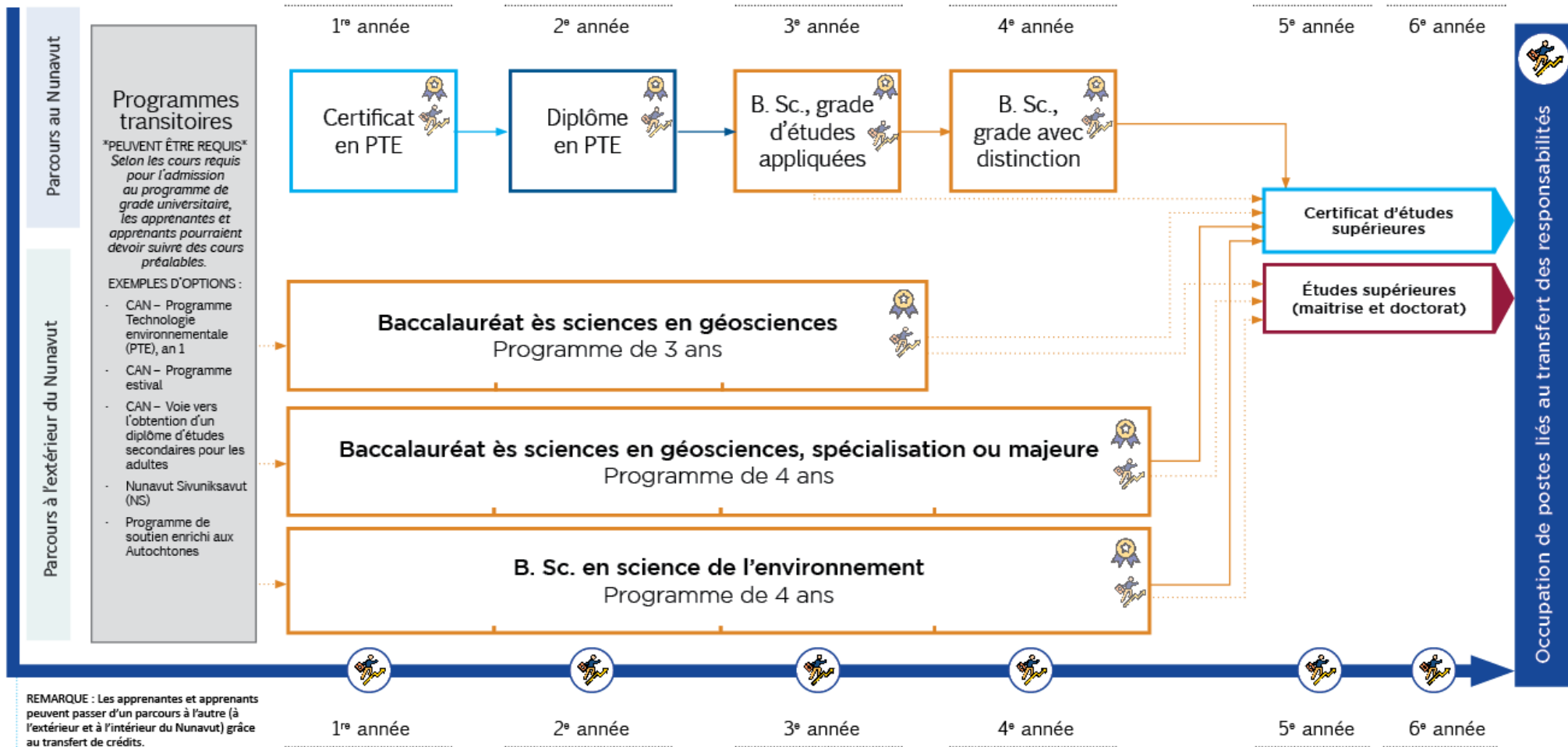


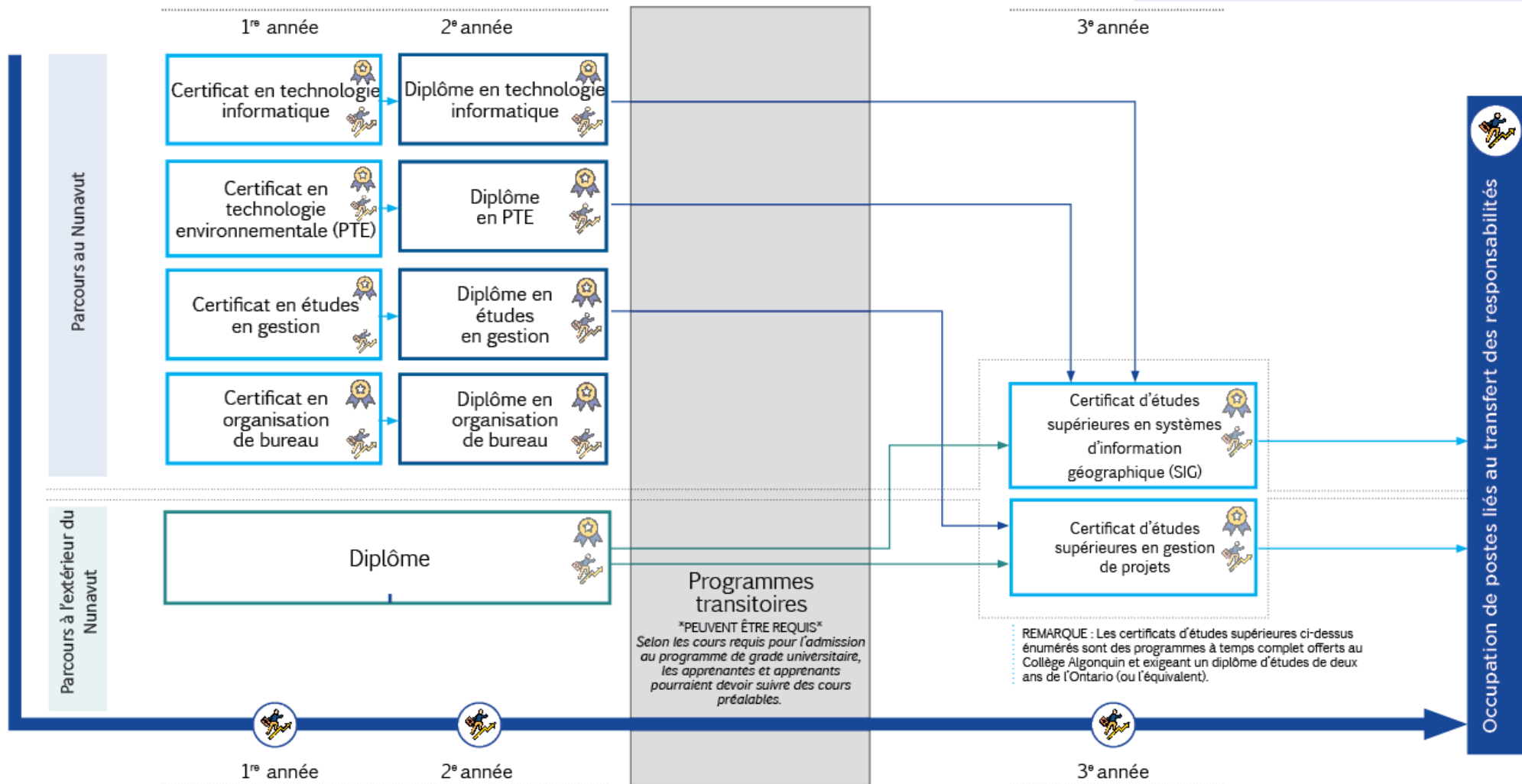


Figure 4 – Formation et apprentissage agréé : Parcours vers un diplôme

Formation et apprentissage agréé

PARCOURS VERS UN DIPLÔME

-  Titres de compétences obtenus
-  L'emploi dans le cadre de la dévolution



4.2 Formation en milieu de travail

Cet élément de programme comprend le placement professionnel des apprenantes et apprenants qui participent aux programmes de formation et d'apprentissage agréé de la Stratégie, à un éventail d'autres formations en milieu de travail et à des possibilités de perfectionnement professionnel pour les employés du GC et du GN. Par la formation en milieu de travail, la Stratégie vise à proposer des options et des occasions de formation pratique aux apprenantes et apprenants pendant que ceux-ci travaillent à acquérir la compétence qui mènera à des postes liés au transfert des responsabilités.

Pour la mise en œuvre fructueuse de cet élément de programme de la Stratégie, les parties devront répertorier et consolider les programmes de placements professionnels existants, les activités de formation en milieu de travail et d'autres possibilités de perfectionnement professionnel actuelles pour les employés et les apprenantes et apprenants inuits.

La [figure 5](#) ci-dessous présente un résumé des types d'initiatives examinées dans le cadre de cet élément de programme et du type de coordination nécessaire. Il est important de souligner que la personne responsable de la coordination travaillera directement avec les apprenantes et apprenants pour faciliter les placements professionnels associés aux programmes de la Stratégie. Bien que cette personne ait un rôle dans la communication et dans l'harmonisation en ce qui concerne les initiatives de formation en milieu de travail dirigées par le GN ou le GC, ces derniers conserveront une pleine autonomie quant à la gestion de leurs programmes respectifs.

Objectifs : Formation en milieu de travail

Les objectifs suivants orienteront le plan de mise en œuvre.

1.	Les programmes de formation en milieu de travail seront stratégiques, significatifs et pertinents pour l'acquisition de compétences liées au transfert des responsabilités.
2.	La formation en milieu de travail sera axée sur deux groupes principaux : les apprenantes et apprenants inscrits à des programmes pertinents et les employés du GC et du GN ²⁸ .
3.	Les programmes de formation en milieu de travail offerts aux employés du GC et du GN offriront des occasions de mouvement tant latéral que vertical vers des postes liés au transfert des responsabilités.

²⁸ Les employés du GC et du GN qui participent aux programmes de la Stratégie seront alors considérés comme des apprenantes et apprenants.

4. Le GC et le GN constitueront les fournisseurs principaux de placements professionnels pour les apprenantes et apprenants, mais il pourrait aussi être nécessaire d'effectuer des placements au sein d'organisations externes.

Priorités

Une caractéristique clé de cet élément de programme est qu'il est grandement inspiré de la base actuelle d'initiatives de formation en milieu de travail et de programmes de perfectionnement professionnel du GC et du GN, ainsi que d'un large éventail de partenariats avec d'autres employeurs.

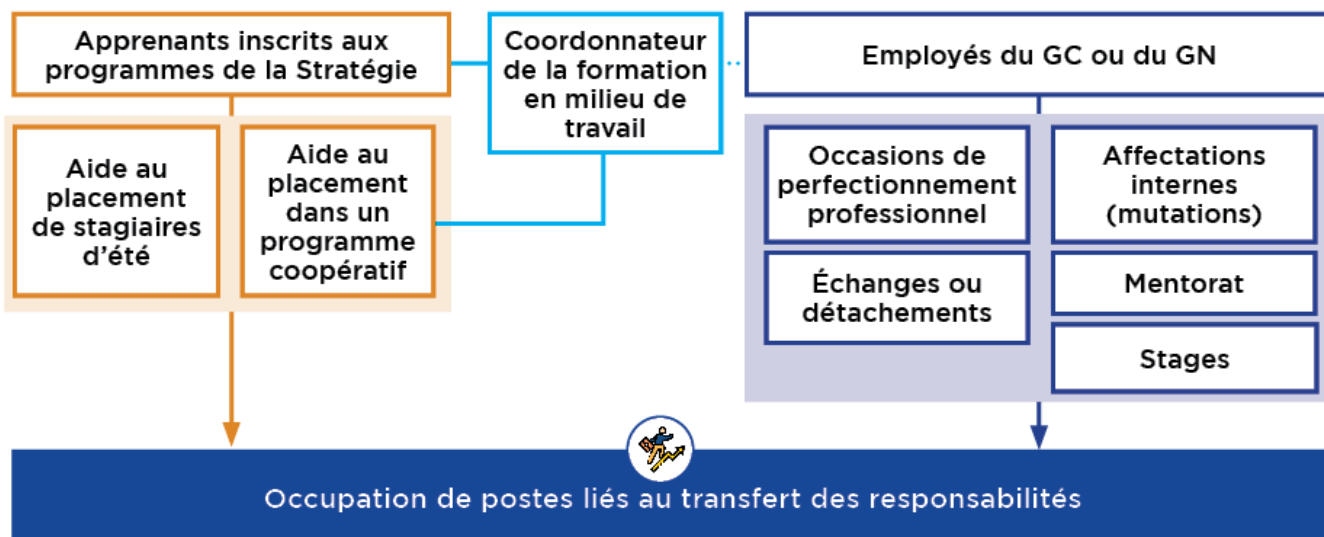
a) Coordination de programmes

Apprenantes et apprenants : Cet élément de programme exige une coopération et une collaboration avec les établissements d'études postsecondaires où les participants sont inscrits, tant l'intérieur qu'à l'extérieur du Nunavut. La Stratégie comportera des ressources pour l'exercice des fonctions de coordination de l'élément de programme consistant en formation en milieu de travail. Tel qu'il est illustré dans la figure ci-dessous, la fonction de coordonner la formation en milieu de travail portera principalement sur les apprenantes et apprenants dans les programmes de la Stratégie (c.-à-d. l'organisation et la supervision de placements professionnels et d'autres expériences enrichissantes). Quoique ce rôle sera principalement axé sur les apprenantes et apprenants, il nécessitera une certaine coordination avec le GC et le GN pour assurer la concordance des programmes avec les initiatives de la Stratégie.

Formation interne au GC et au GN : On s'attend à ce que le GC et le GN continuent de gérer leurs propres initiatives en ce qui a trait à la formation en milieu de travail.

Amélioration continue : Une évaluation de l'expérience des apprenantes et apprenants lors des placements professionnels sera entreprise pour s'assurer que ce composant important de la Stratégie atteint son objectif, être enrichissant et pertinent, et que l'expérience qu'en tirent les apprenantes et apprenants soit positive.

Figure 5 – Formation en milieu de travail



4.3 Soutien aux étudiants

Les soutiens aux apprenants jouent un rôle primordial dans la Stratégie, entre autres parce qu'ils contribuent directement à la réussite des personnes inuites dans les programmes d'études postsecondaires. Le programme du NS à Ottawa est un exemple parfait de soutien aux apprenantes et apprenants. L'établissement NS se consacre à offrir aux jeunes personnes inuites des expériences uniques d'apprentissage scolaire et culturel depuis 1985. La direction du NS et ses anciens étudiants continuent à attribuer la réussite du programme aux services d'encadrement intégrés offerts aux personnes participant au programme²⁹.

Les soutiens aux apprenantes et apprenants qui découlent de la présente Stratégie visent principalement à aider les apprenantes et apprenants inuits à réussir leurs programmes d'études postsecondaires menant à leur embauchage dans des postes liés au transfert des responsabilités. Font également partie des apprenants visés par ces mesures de soutien celles et ceux qui suivent des programmes d'études postsecondaires et des programmes préparatoires, de même que les employés du GC et du GN qui participent à des activités d'apprentissage et qui pourraient être recrutés pour un emploi lié au transfert des responsabilités.

Bon nombre d'organisations et d'établissements d'études postsecondaires ont déjà un éventail de soutiens aux apprenants en place. Le programme Aide financière aux étudiants du Nunavut

²⁹ L'établissement NS assure à tous ses apprenantes et apprenants des services d'encadrement intégrés qui comportent une orientation complète, une aide au logement, des services de counseling, un accès aux personnes aînées, des événements culturels et un accès à la nourriture du terroir.

(AFÉN)³⁰ du GN en est un exemple notable; il offre du financement aux apprenantes et apprenants inscrits dans des établissements et des programmes désignés d'études postsecondaires. L'AFÉN vise à compenser certains coûts d'une formation postsecondaire, comme les droits de scolarité et autres frais scolaires, les manuels, le déplacement et les frais de subsistance. Même si les apprenantes et apprenants ont accès à un large éventail de mécanismes de soutien leur permettant de suivre des initiatives de formation professionnelle et en milieu de travail, il existe tout de même des enjeux liés à la sensibilisation, à la coordination et aux lacunes que la présente Stratégie pourra aider à résoudre. La Stratégie appuiera la réussite des apprenantes et apprenants en faisant la promotion et la mise à niveau des actuels programmes et services de soutien pour cette clientèle et en élaborant de nouveaux programmes et services au besoin.

Objectifs : Soutien aux étudiants

Les objectifs suivants orienteront le plan de mise en œuvre.

1.	On adoptera une approche holistique des soutiens aux apprenants qui mettra l'accent sur la réussite scolaire tout en tenant compte du bien-être personnel et familial.
2.	Les soutiens aux apprenants seront personnalisés en fonction des besoins et des situations des apprenantes et apprenants individuels.
3.	Les soutiens aux apprenants seront offerts pour celles et ceux inscrits à des programmes tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Nunavut.
4.	Les soutiens aux apprenants seront accessibles aux participants aux programmes qui sont des employés du GN ou du GC.
5.	Les systèmes de soutien aux apprenants actuels seront répertoriés et publicisés, et pourront être bonifiés et améliorés, au besoin.
6.	Un système de suivi de la participation sera conçu afin de recueillir l'information pertinente à la mise en œuvre, à la surveillance et à l'évaluation de la Stratégie.

Priorités

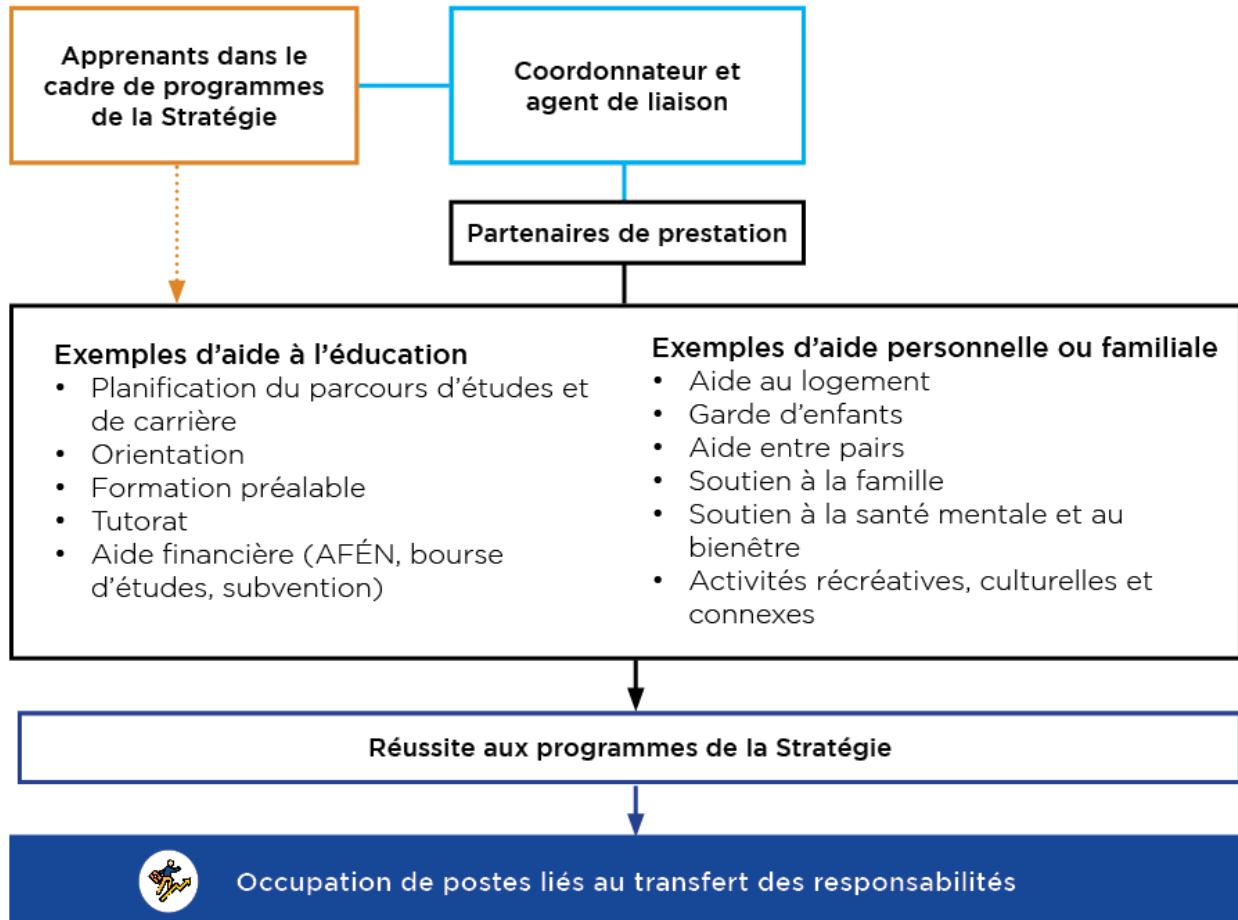
a) Coordination de programmes

Tout comme les éléments de programme de la formation en milieu de travail et du perfectionnement professionnel, cet élément de programme est grandement inspiré d'un éventail de programmes et de services actuellement offerts par une diversité de partenaires et de parties prenantes (GC, GN, CAN, établissements d'études postsecondaires à l'extérieur du Nunavut, etc.). La mise en œuvre efficace de cet élément de programme exigera d'approcher un large éventail de partenaires et d'établir des partenariats, de coordonner les programmes et de les harmoniser afin de répondre aux besoins individuels des apprenants.

³⁰ <https://www.gov.nu.ca/fr/family-services/programs-services/aide-financiere-aux-etudiants-du-nunavut-afen#TAA>

La Stratégie comportera des ressources pour la coordination efficace des initiatives et l'établissement d'un répertoire des soutiens aux apprenants qui seront consolidés ou créés pour répondre aux besoins individuels des apprenants. (Se reporter à la [figure 6](#) – Soutiens aux apprenants ci-dessous)

Figure 6 – Soutiens aux apprenants



b) Analyse des lacunes

Il existe un large éventail de programmes et d'initiatives de soutien aux apprenants qui pourraient jouer un rôle important dans la mise en œuvre de la Stratégie. Pour qu'une « analyse des lacunes » soit achevée, la personne occupant le poste de coordonnateur ou coordonnatrice/agent ou agente de liaison devra recueillir des renseignements importants :

- un inventaire des soutiens aux apprenants actuellement offerts au Nunavut et dans les principaux établissements d'études postsecondaires fréquentés par la population étudiante du Nunavut à l'extérieur du territoire;
- une évaluation générale des soutiens aux apprenants;
- les lacunes majeures dans les soutiens aux apprenants qui pourraient être comblées par la Stratégie;

- les partenariats clés pouvant être mis à niveau (ou nouvellement établis) afin d'accroître les soutiens offerts aux apprenantes et apprenants à l'intérieur et à l'extérieur du Nunavut.

L'analyse des lacunes informera l'élaboration de plans et de mesures en matière de partenariats et l'élaboration potentielle de services additionnels aux apprenants afin de corriger ces lacunes.

c) Information et suivi sur la participation

Le suivi de la participation à l'aide d'une gamme de points de données sera utile pour la mise en œuvre de la Stratégie, la gestion responsable des programmes et la production de rapports. Les données pourraient également servir à mettre les apprenantes et apprenants en lien avec des possibilités d'emploi et à promouvoir d'autres occasions d'apprentissage. On établira un système de suivi qui tiendra compte du consentement des apprenants et comportera des lignes directrices claires sur l'utilisation des données, les personnes qui y auront accès et la façon dont ces données seront recueillies et conservées.

4.4 Promotion des programmes (approche)

L'élément portant sur la promotion des programmes (approche) sera une priorité immédiate dans la mise en œuvre de la Stratégie. On fera la promotion des occasions de carrière qui découleront du transfert des responsabilités par une campagne d'approche visant à renseigner les publics cibles et à générer de l'intérêt pour les postes liés à ce transfert. Une première étape importante sera d'établir un bassin d'apprenantes et apprenants potentiels pour le programme de la Stratégie à partir de cohortes inuites comportant les apprenantes et apprenants actuels et anciens du PTE, de l'établissement NS et de l'école secondaire, ainsi que les bénéficiaires actuels et anciens de l'AFÉN. Les efforts d'approche qui ciblent les personnes inuites pourraient permettre d'en découvrir qui possèdent la compétence et l'expérience requises pour un emploi lié au transfert des responsabilités. Deux sources d'information importantes pour établir le public et les localités cibles sont le Rapport d'analyse de 2018 et Pilimmaksaivik³¹. Il est aussi possible que des personnes aient les préalables nécessaires pour être admises directement dans certains programmes, mais qu'il soit nécessaire pour d'autres de suivre un programme préalable, préparatoire ou transitoire avant l'admission à un programme d'études postsecondaires. Dans tous les cas, la coordination et la mise en œuvre adéquates de cet élément de programme seront essentielles au succès de la Stratégie.

³¹ Pilimmaksaivik (Centre fédéral d'excellence pour l'embauche d'Inuit au Nunavut) a été fondé en 2015 afin de coordonner l'approche pangouvernementale du gouvernement du Canada dans la mise en œuvre du chapitre 23 de l'Accord du Nunavut qui vise à accroître la participation inuite dans la fonction publique de la région du Nunavut jusqu'à l'atteinte d'un niveau représentatif.

Objectifs : Promotion des programmes (approche)

Les objectifs suivants orienteront le plan de mise en œuvre.

1.	La promotion des programmes mettra l'accent sur les Inuits, mais offrira aussi un accès à d'autres résidentes et résidents.
2.	On accordera la priorité à la découverte et à la sensibilisation de potentielles cohortes et apprenantes et apprenants individuels par des initiatives d'approche personnalisées et ciblées.
3.	On élaborera une campagne de sensibilisation qui mettra l'accent sur les programmes offerts dans le cadre de la Stratégie et leur lien avec des postes liés au transfert des responsabilités.
4.	Les ressources, les partenariats, les réseaux, les événements et les activités d'approche qui existent au Nunavut seront mis à niveau en vue d'initiatives d'approche.
5.	On cherchera à établir des partenariats avec des organisations qui font la promotion des études et des carrières en sciences auprès des jeunes.

Priorités

a) Élaboration d'une stratégie de communication

L'EP exige l'élaboration d'une stratégie de communication qui servira de mécanisme essentiel afin d'assurer une orientation spécifique aux initiatives de promotion des programmes (approche). Afin de placer les personnes participantes dans les programmes aussitôt que possible en pratique, il sera nécessaire d'accorder une haute priorité à la stratégie de communication qui, elle, permettra le lancement hâtif des initiatives. Voici un exemple de ce que la stratégie de communication peut énoncer :

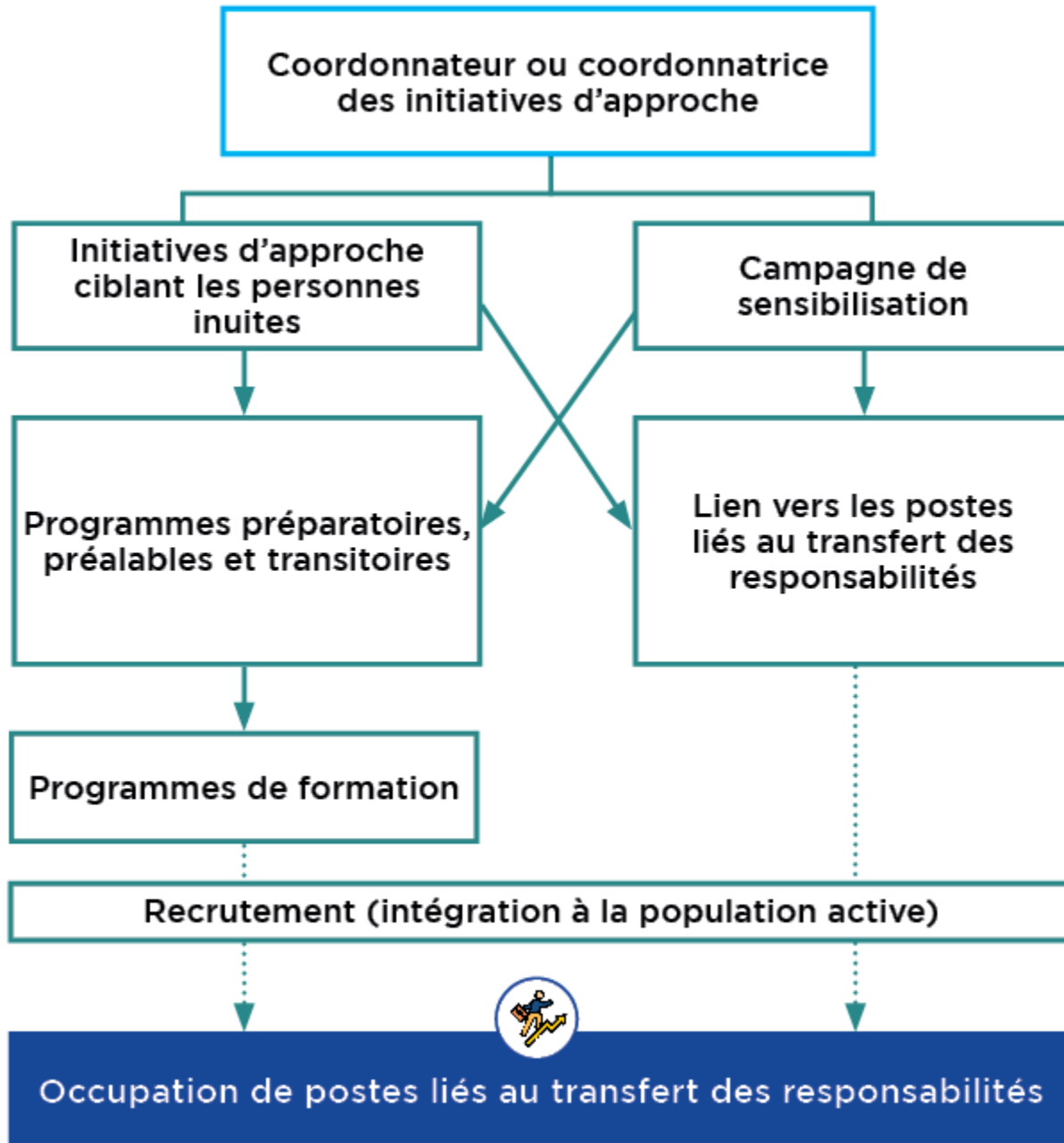
- les objectifs clés;
- la portée, dont les publics cibles;
- un plan d'approche complet;
- des outils de communication;
- les personnes à qui incombent les responsabilités et l'obligation de rendre des comptes en matière de gestion, d'administration et de mise en œuvre;
- les ressources (financières et autres) requises;
- le calendrier et l'échéancier.

b) Coordination de programmes

Les activités d'approche seront guidées et informées par le plan d'approche et seront nécessaires tout au long de la mise en œuvre de la Stratégie. L'approche comprendra la publicisation et la promotion des programmes, une approche active des participantes et participants potentiels, la mise en œuvre de la stratégie de communication et la collaboration avec des partenaires et des parties prenantes comme le CAN, des écoles, des

hameaux, des groupes communautaires, des ministères, des organisations inuites et d'autres organisations. Les priorités et le rôle de coordonnateur ou coordonnatrice sont illustrés à la [figure 7](#) ci-dessous. On observe dans la figure que des postes liés au transfert des responsabilités sont associés à des programmes de formation de même qu'à l'étape consistant à découvrir des personnes individuellement par une approche ciblée. Le recrutement est la dernière étape du processus menant à un poste lié au transfert des responsabilités. Cet élément de programme est expliqué en détail à la [section 5](#).

Figure 7 – Promotion des programmes (approche)



c) Publics cibles et activités d'approche

L'objectif de cet élément de programme est d'assurer des démarches d'approche actives et ciblées auprès de publics clés :

- employés inuits du GC et du GN;
- jeunes Inuits (apprenantes et apprenants qui terminent leurs études secondaires ou qui participent à des programmes destinés à faire connaître les sciences comme les camps de sciences sur le terrain, etc.);
- apprenantes et apprenants postsecondaires, dont ceux inscrits à un programme d'études postsecondaires et ceux qui ont réussi un tel programme et sont en bonne position pour poursuivre leurs études (p. ex., titulaires d'un diplôme du PTE);
- Inuits qui ne sont pas à l'emploi du GN ou du GC.

Voici les types d'activités d'approche qui pourraient être entreprises dans le cadre de la Stratégie :

- présentations à des publics cibles;
- démarches d'approche auprès des apprenantes et apprenants inuits;
- séances d'orientation et de sensibilisation pour les partenaires fournisseurs de services comme le personnel éducateur d'adultes, les conseillers ou conseillères d'orientation, les agents et agentes de perfectionnement professionnel et les spécialistes en formation et en embauchage inuit au sein du GN et du GC;
- utilisation des médias sociaux, de la presse écrite et d'autres médias;
- campagnes spéciales comme des profils de poste et des modèles de comportement où l'apprentissage est associé à des emplois liés au transfert des responsabilités.

5.0 Recrutement (intégration à la population active)



Tunnngaviqattiarniq
Réfléchir à une fondation
solide et l'établir



Qanuqtuurniq
Faire preuve d'innovation
et d'ingéniosité



Piliriqatigiinniq/Ikajuqtigiinniq
Travailler ensemble dans un
but commun



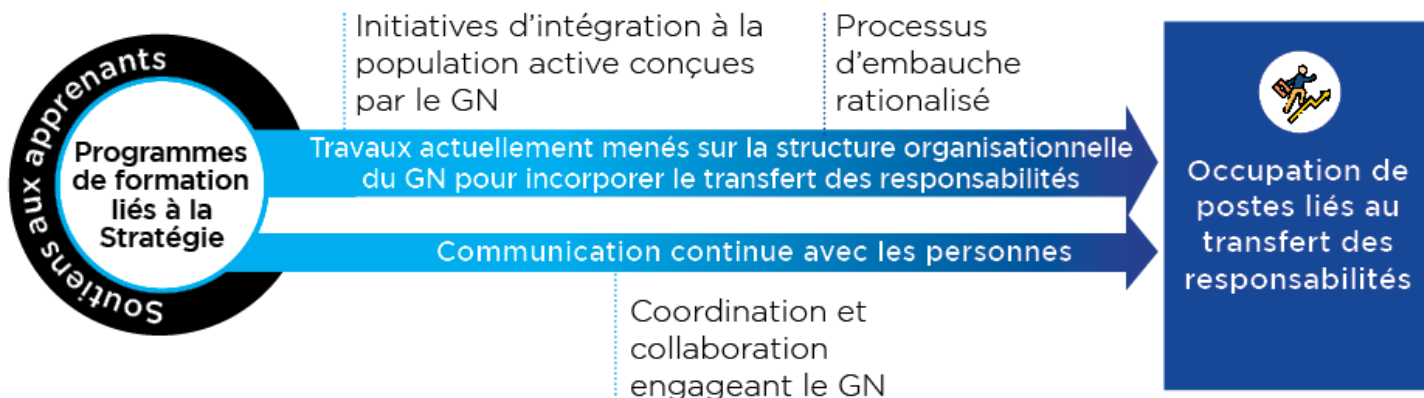
Qanuqtuuttiaqsimaniq
Une coordination et une
planification réfléchies

L'article 9.10 d. de l'EP aborde la nécessité d'inclure le « recrutement » dans la Stratégie. La présente section prévoit que la Stratégie cible des personnes parmi les participants et crée des liens entre celles-ci et les occasions d'emploi. Dans le cadre de la Stratégie, on suggère d'atteindre cet objectif par l'entremise d'initiatives pour l'intégration à la population active.

Il est possible que le recrutement ne se limite pas aux personnes inuites, car il y aura probablement des postes nécessitant des compétences spécialisées pour lesquels il n'existe pas de candidature inuite qualifiée à l'heure actuelle. Cependant, cet élément de la Stratégie mettra l'accent sur le recrutement de personnes inuites ayant réussi les programmes de la Stratégie débouchant vers des postes liés au transfert des responsabilités.

Il faudra procéder à une coordination appropriée et fondée sur des pratiques exemplaires des activités et des initiatives de recrutement et d'intégration à la population active pendant les cinq années de la Stratégie. (Se reporter à la [figure 8](#) ci-dessous.) Tel qu'il est indiqué dans la figure ci-dessous, une communication soutenue avec les apprenantes et apprenants est un composant clé de cet élément.

Figure 8 – Recrutement (intégration à la population active)



Objectifs : Recrutement (intégration à la population active)

Les objectifs suivants orienteront le plan de mise en œuvre.

- | | |
|----|--|
| 1. | Les apprenantes et apprenants obtiendront une vision claire des occasions d'emploi dans le cadre du continuum de la formation vers l'emploi. |
| 2. | Les Inuits qui réussissent un programme de formation de la Stratégie intégreront prestement des postes disponibles dans l'effectif du transfert des responsabilités. |

Priorités

a) Communication

Une communication soutenue avec les personnes participantes sera un composant clé de cet élément de programme, l'objectif étant d'amener celles-ci à comprendre clairement le lien entre la formation à laquelle elles participent et le poste lié au transfert des responsabilités qui sera disponible pour elles à la fin du programme.

b) Pratiques d'embauche bien coordonnées

Des processus de recrutement dans la fonction publique seront entrepris à mesure que les participantes et participants aux programmes progresseront dans le continuum de formation, et ce, avant l'embauche en soi. Tant le GC que le GN ont en place des processus et des politiques pour superviser la dotation en personnel. Les parties reconnaissent qu'il pourrait être nécessaire d'adapter d'actuels systèmes, politiques et pratiques afin de faciliter et de rationaliser l'embauche d'Inuits qui ont réussi un programme de formation de la Stratégie. Au fil de la mise en œuvre de la Stratégie, il sera important que le GC, le GN et NTI collaborent afin de résoudre tout obstacle à l'intégration des apprenantes et apprenants aux postes liés au transfert des responsabilités.

c) Initiatives d'intégration à la population active

Cette priorité jouera un rôle important dans l'étape de transition des apprenantes et apprenants entre les programmes de formation de la Stratégie et des postes liés au transfert des responsabilités. À l'heure actuelle, le GC a la possibilité d'embaucher directement les titulaires de diplômes. Cette pratique de recrutement pourrait servir à intégrer à des postes liés au transfert des responsabilités les apprenantes et apprenants qui terminent un programme de formation de la Stratégie avant la date de transfert. Le GN étudiera les pratiques exemplaires à cet égard et élaborera des initiatives qui concordent avec les programmes de la Stratégie et facilitent l'embauche d'Inuits au sein de l'effectif du transfert des responsabilités.

6.0 Surveillance



Piliriqatigiinniq/Ikajuqtigiinniq
Travailler ensemble dans un but
commun



Qanuqtuuttiaqsimaniq
Une coordination et une planification
réfléchies



Tunggaviqattiarniq
Réfléchir à une fondation solide et l'établir

Un comité consultatif tripartite (CCT) sera formé pour superviser la mise en œuvre de la Stratégie et fournir des conseils, des orientations et des recommandations en ce qui a trait à son exécution.

Entre l'approbation de la Stratégie et la signature de l'entente sur le transfert des responsabilités, le CCT sera constitué de trois personnes ou moins représentant chaque partie, et comportera tout au moins le négociateur en chef et un conseiller technique de chaque partie. Pendant cette période, le CCT se réunira au moins une fois tous les quatre mois.

Préalablement à la signature de l'entente sur le transfert des responsabilités, les parties décideront de la composition du CCT et de la fréquence des réunions qui se tiendront au cours de la période séparant cette entente et la date de transfert.

Le CCT assumera les responsabilités et les rôles suivants afin d'assurer la mise en œuvre réussie de la Stratégie :

- recommander le budget annuel préparé par le prestataire de la mise en œuvre³²;
- faire des recommandations concernant les changements importants aux programmes et aux budgets de la Stratégie;
- fournir au prestataire de la mise en œuvre des conseils et des orientations sur les questions liées à la mise en œuvre;
- recommander des documents clés qui guident la mise en œuvre de la Stratégie;
- recevoir et passer en revue les rapports réguliers du prestataire de la mise en œuvre;
- superviser la mise en œuvre de la Stratégie;
- s'acquitter d'autres responsabilités et rôles qui pourraient être attribués par une décision des parties.

Le CCT prendra ses décisions par consensus.

³² Se reporter à la section 7.1 pour plus d'information sur le prestataire de la mise en œuvre;

Un soutien technique sera assuré au CCT par un « groupe de conseillers techniques »³³ composé de conseillères et de conseillers techniques nommés par le CCT (se reporter à la [figure 9](#)).

Afin de faciliter une transition harmonieuse entre la Stratégie provisoire et la Stratégie après le transfert, le CCT présentera un rapport sommaire de ses activités au GN et à NTI avant la date de transfert.

Le mandat complet du CCT est disponible à [l'annexe B](#).

³³ Se reporter à la section 7.2 pour plus d'information sur le groupe de conseillers techniques.

7.0 Gestion, administration et prestation des programmes



Piliriqatigiinni/ikajuqtigiinni
Travailler ensemble dans un but
commun



Qanuqtuurniq
Faire preuve d'innovation et
d'ingéniosité



Qanuqtuuttiaqsimaniq
Une coordination et une planification
réfléchies

Comme la Stratégie se déploie dans un contexte complexe et dynamique et selon un échéancier ambitieux, il faut adopter une approche adéquate et efficace à la gestion, à l'administration et à la prestation des programmes. La Stratégie vise non seulement à élaborer de nouveaux programmes innovateurs, mais aussi à s'inspirer de programmes et de services actuellement offerts par un éventail d'organisations. Compte tenu de la nature tripartite de la présente Stratégie, il est aussi important que les efforts de mise en œuvre soient déployés de manière neutre.

Dans le premier mois qui suit l'approbation de la Stratégie, le groupe de conseillers techniques entamera l'élaboration d'un champ d'application détaillé afin de retenir les services d'un « prestataire de la mise en œuvre » tiers qui s'occupera de la gestion quotidienne du projet et des autres services de coordination liés à la mise en œuvre de la Stratégie. Une fois le champ d'application recommandé par le CCT, le GN procédera à la coordination du processus de passation de marchés avec le comité de sélection, lequel comprendra le groupe de conseillers techniques.

7.1 Champ d'application – Prestataire de la mise en œuvre

Le prestataire de la mise en œuvre relèvera du CCT. Voici les fonctions essentielles qui seront assumées par le prestataire de la mise en œuvre en appui à la mise en œuvre de la Stratégie :

- élaboration des documents de planification de la mise en œuvre (p. ex., le plan de mise en œuvre);
- élaboration du budget;
- surveillance et production de rapports;
- soutien administratif au CCT.

Pour que la prestation des priorités de la Stratégie soit faite d'une manière intégrée, bien coordonnée et économique, le prestataire de la mise en œuvre sera également responsable de la prestation directe certaines fonctions dans le cadre de la Stratégie, notamment la coordination :

- de la formation en milieu de travail abordée à la [section 4.2](#);
- des services de soutien aux apprenants expliqués à la [section 4.3](#), comme le suivi de participation;
- de la stratégie de communication et du plan d'approche abordés à la [section 4.4](#);
- de la promotion des programmes et des activités d'approche décrites à la [section 4.4](#).

En outre, le prestataire de la mise en œuvre veillera à la liaison et à la coordination avec les autres organisations et partenaires de prestation de la Stratégie, au besoin, afin d'assurer une approche uniforme à la gestion de l'ensemble des initiatives de la Stratégie.

7.2 Considérations par rapport à la mise en œuvre

Bien que le prestataire de la mise en œuvre relève du CCT soit encadré par ce dernier, il pourra aussi profiter de l'expérience et des conseils du groupe de conseillers techniques afin d'entreprendre son travail de manière efficace. Par conséquent, dans le but de faciliter la mise en œuvre de la Stratégie, ce groupe offrira des conseils et de l'information à la demande du prestataire de la mise en œuvre ou du CCT.

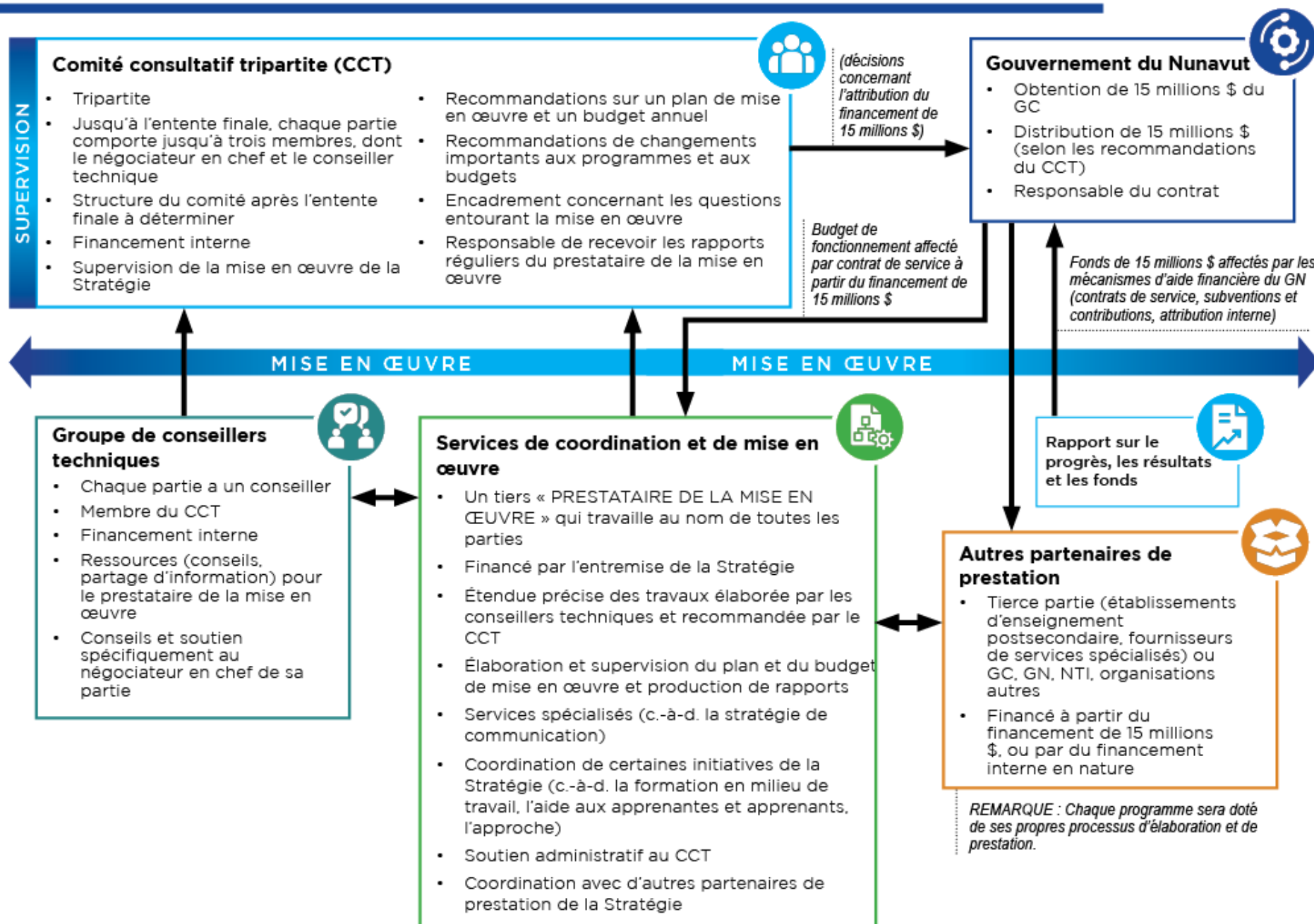
Par exemple, une fois le prestataire de la mise en œuvre retenu et le contrat émis par le GN, le groupe de conseillers techniques assurera un encadrement détaillé au prestataire de la mise en œuvre. Cet encadrement comprendra le transfert de documents d'accompagnement préparés par les parties, certains de ces documents jetant les bases de la présente Stratégie, et d'autres conçus pour encadrer la mise en œuvre de la Stratégie.

Le prestataire de la mise en œuvre déterminera alors la façon optimale de planifier et de documenter la réalisation des engagements pris dans la Stratégie et de la mise en œuvre des décisions des parties. Cette démarche comprendra l'élaboration et l'amélioration continue d'un plan de mise en œuvre concret et d'un budget correspondant en appui à la réalisation de l'objectif principal de la Stratégie et des priorités et objectifs établis pour chaque élément de programme au cours du calendrier de mise en œuvre de cinq ans. Dans les quatre mois qui suivent la date d'entrée en vigueur du contrat, le prestataire de la mise en œuvre soumettra le plan de mise en œuvre final au CCT aux fins d'examen et d'approbation.

Le diagramme présenté à la figure 9 ci-dessous a été conçu par les parties pour illustrer l'approche intégrée imaginée pour la mise en œuvre de la Stratégie et les liens existant entre la mise en œuvre et la fonction de supervision de la Stratégie (le CCT).

Figure 9 – Surveillance de la gestion, de l’administration et de la prestation de programmes

SUPERVISION ET MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE



8.0 Considérations financières



Piliriqatigiinniq/Ikajuqtiigiinniq
Travailler ensemble dans un but
commun



Qanuqtuurniq
Faire preuve d'innovation et
d'ingéniosité



Qanuqtuuttiaqsimaniq
Une coordination et une planification
réfléchies

Le chapitre 12 de l'EP établit les engagements financiers du GC envers le GN pour la mise en œuvre de la Stratégie. Ceux-ci comprennent un financement total de 15 millions \$ pour la période séparant la date d'approbation de la Stratégie et la date de transfert.

Sous réserve d'un accord de financement, le GC versera au GN les sommes suivantes :

- 3 millions \$ en 2020-2021
- 3 millions \$ en 2021-2022

Sous réserve d'un accord de financement et de la signature d'une entente sur le transfert des responsabilités, le GC versera la somme restante de 9 millions \$ au GN conformément à l'entente sur le transfert des responsabilités.

Les parties ont conçu la [figure 10](#) pour illustrer la distribution potentielle du financement de 15 millions \$ du GC dans la mise en œuvre de la Stratégie.

Au cours des cinq années de la mise en œuvre de la Stratégie, le prestataire de la mise en œuvre élaborera un budget annuel détaillé qui sera recommandé par le CCT. Il faudra faire preuve de flexibilité dans l'octroi du financement afin de réagir aux circonstances changeantes ou à des événements imprévus.

Le GN octroiera des fonds de mise en œuvre de la Stratégie au prestataire de la mise en œuvre et à d'autres partenaires de prestation de la Stratégie conformément aux décisions de financement du CCT. Ces versements seront effectués aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques* du GN et aux politiques et procédures connexes.

Comme la présente Stratégie mettra à niveau les programmes complémentaires existants et s'efforcera d'établir de nouveaux partenariats lorsque cela s'avèrera réalisable et pertinent, il est possible que pour certains éléments de programme, l'attribution de fonds requise à même les 15 millions \$ soit minime, voire nulle. En outre, il est reconnu que l'affectation de fonds variera d'une année à l'autre de sa mise en œuvre. Il est probable que les versements annuels

augmentent, à mesure que les cinq ans s'écouleront et qu'approchera la date de transfert, ceux-ci reflétant les besoins en matière de planification et d'administration au début de la Stratégie, et les dépenses accrues pour le financement des programmes lors des années suivantes.

Le CCT établira la nature et la fréquence des rapports budgétaires qu'il recevra du prestataire de la mise en œuvre. Le prestataire de la mise en œuvre et les autres partenaires de prestation seront soumis aux exigences en matière de déclaration des dépenses indiquées dans leurs accords de financement respectifs avec le GN.

Figure 10 – Tableau illustrant l'affectation du financement pour la Stratégie (15 millions \$)*

Élément de stratégie	Montant prévu	Pourcentage de l'affectation
Formation et apprentissage agréé	8 000 000 \$	53 %
Formation en milieu de travail	550 000 \$	4 %
Soutien aux étudiants	1 700 000 \$	11 %
Promotion des programmes (approche)	1 150 000 \$	8 %
Supervision	100 000 \$	<1 %
Gestion, administration et prestation de programmes	2 900 000 \$	19 %
Évaluation de mi-parcours et évaluation finale	150 000 \$	1 %
Fonds de prévoyance	450 000 \$	3 %
Total	15 000 000 \$	100 %

* Les affectations finales seront déterminées au cours de la mise en œuvre de la Stratégie.

9.0 Surveillance, production de rapports et évaluation



Piliriqatigiinniq/Ikajuqtigiinniq
Travailler ensemble dans un but commun



Tunnngaviqattiarniq
Réfléchir à une fondation solide et l'établir

Surveillance

Une surveillance permanente donne au CCT l'occasion de passer régulièrement en revue le progrès de la mise en œuvre de la Stratégie et de faire des recommandations opportunes concernant la réaffectation des ressources, au besoin. Ceci permettra également de détecter rapidement les problèmes à régler et de suggérer des ajustements ou des modifications aux priorités ou à l'échéancier de la Stratégie.

Dans les quatre mois qui suivent la date d'entrée en vigueur du contrat, le prestataire de la mise en œuvre élaborera pour la Stratégie une série complète d'indicateurs de rendement clés (IRC), dont un pour chaque élément de programme détaillé. Ces IRC seront ensuite recommandés par le CCT à titre de référence pour le rapport annuel et le cadre d'évaluation de la Stratégie.

Le prestataire de la mise en œuvre sera responsable du choix, de l'utilisation et de l'entretien d'un système électronique complet pour toutes les facettes de gestion de l'information associées à la mise en œuvre de la Stratégie, y compris les activités de suivi des participants décrites à la [section 4.3](#) et les rapports financiers au CCT prévus à la [section 8](#). Cette mesure assurera l'uniformité et l'exactitude des données et des statistiques produites et permettra d'adopter une approche rationalisée et intégrée à la supervision de la Stratégie.

Production de rapports

Le prestataire de la mise en œuvre rédigera pour le CCT un rapport annuel sur les activités liées à la Stratégie. Lors de l'établissement de la nature et de la fréquence d'autres exigences de déclaration pendant la mise en œuvre de cinq ans de la Stratégie, le CCT veillera à ce que le prestataire de la mise en œuvre soit en mesure de se concentrer sur ses responsabilités fondamentales en ce qui a trait à la gestion, à l'administration et à la prestation des

programmes. Le prestataire de la mise en œuvre pourrait aussi découvrir et présenter de l'information en lien avec la mise en œuvre de la Stratégie de façon ponctuelle ou à la demande du CCT.

Évaluation

Au cours de la mise en œuvre de la Stratégie, on procèdera à deux évaluations :

- 1) **évaluation de mi-parcours** – À achever au terme de la troisième année de la Stratégie;
- 2) **évaluation finale** – À entreprendre six mois avant la fin de la cinquième année de la Stratégie.

Le processus impliquera des évaluations indépendantes de la Stratégie pour établir le niveau de réussite dans la réalisation de l'objectif principal et des objectifs spécifiques aux éléments de programme. Il permettra aussi de déterminer si les IRC approuvés sont efficaces dans l'évaluation du progrès et l'identification des éléments lacunaires de la Stratégie qui pourraient nécessiter des mesures correctives.

Le groupe de conseillers techniques élaborera le champ d'application de chaque évaluation aux fins de leur recommandation par le CCT. Le GN procèdera au processus de passation de marchés et le coordonnera, et le groupe de conseillers techniques siègera au comité de sélection et servira de conseiller au projet pour le choix du sous-traitant. L'évaluation de mi-parcours sera présentée au CCT, et l'évaluation finale sera présentée aux parties puisqu'elle sera complétée après la date de transfert.

Il faut noter que toute l'information recueillie au cours de la mise en œuvre de la Stratégie (les IRC, le système de suivi, les modèles de rapport, les évaluations et le rapport sommaire du CCT auquel il est fait référence à la [section 6](#)) vise à aider le GN et NTI dans l'élaboration et la mise en œuvre de la Stratégie bilatérale après le transfert.

Annexe A

Analyse fonctionnelle Transfert des responsabilités au Nunavut

L'annexe A présente une description détaillée des responsabilités liées au transfert des responsabilités actuellement exercées par le GC en ce qui concerne la gestion et l'administration des terres, des eaux et des ressources publiques du Nunavut. Cette liste n'est pas exhaustive ni définitive; elle sert plutôt à représenter des responsabilités assumées à l'heure actuelle. Il faut également noter que les responsabilités transmises du GC au GN pourraient changer au cours de la mise en œuvre de la Stratégie tandis que les parties négocient l'entente finale sur le transfert des responsabilités.

1. Gestion et administration des terres

- Règlementation et permis – Délivrance des droits de surface territoriaux (titres fonciers, baux, licences, permis et réserves par inscription) (p. ex., en vertu de la *Loi sur les terres territoriales* et du *Règlement sur l'utilisation des terres territoriales*)
- Règlementation et permis – Délivrance des permis d'exploitation de carrière en vertu du *Règlement sur l'exploitation de carrières territoriales*
- Règlementation – Participation aux processus de dépistage et d'analyse des répercussions et de surveillance de la Commission du Nunavut chargée de l'examen des répercussions
- Règlementation – Participation au processus de résolution de litiges du Tribunal des droits de surface du Nunavut
- Planification – Participation à l'élaboration, par la Commission d'aménagement du Nunavut, de plans d'aménagement et de modifications aux plans d'aménagement, et de critères d'exemption
- Planification – Politiques de conservation et inaliénation des terres
- Planification – Évaluation et inventaires des ressources foncières
- Évaluation environnementale – Participation aux évaluations environnementales, prestation d'une expertise technique et participation aux examens
- Administration – Maintien des registres (terres, droits fonciers et ressources granulaires)
- Surveillance – Surveillance des effets cumulatifs
- Services extérieurs – Gestion des terres et des ressources granulaires (p. ex., restauration de sites)
- Services extérieurs – Inspections, autorisations, surveillance de la conformité, études sur le terrain, titulaire de droits et éducation du public

- Intendance – Publication de lignes directrices et de codes de pratiques
- Gestion générale des ressources
- Politiques et planification régionales (générales)
- Gestion des recettes et des valeurs (p. ex., pour une remise en état de terres publiques)

2. Gestion et administration de l'eau (eaux intérieures et eaux douces)

- Règlementation et permis – Participation aux processus, à la surveillance et à la gestion des titres financiers de l'Office des eaux du Nunavut
- Règlementation – Inspections, respect et conformité quant aux lois et aux autorisations émises
- Intendance – Intendance des eaux par l'entremise de lois, de politiques et de normes actuelles et nouvelles (p. ex., *Loi sur les eaux du Nunavut et le Tribunal des droits de surface du Nunavut*) (p. ex., cogestion des ressources en eaux intérieures et en eau douce)
- Planification – Planification de l'eau et des bassins
- Évaluation environnementale – Participation aux évaluations environnementales, prestation d'une expertise technique et participation aux examens
- Planification – Politiques de conservation et inaliénation des plans d'eau (p. ex., les rivières)
- Intendance – Publication de lignes directrices et collaboration sur les codes de pratiques
- Intendance – Surveillance de la qualité de l'eau et de la quantité d'eau et services de laboratoire
- Recherche – Planification des ressources régionales, planification de la gestion, études régionales, etc.
- Recherche, surveillance et intendance – Surveillance des effets cumulatifs
- Politiques et planification régionales
- Gestion des recettes et des valeurs

3. Gestion et administration des ressources – Minéraux et activité minière

- Règlementation – Titres miniers (utilisation et délivrance, gestion, registres des droits et dossiers) en vertu du *Règlement sur l'exploitation minière au Nunavut*
- Règlementation – Consignation des droits miniers (registraires miniers)
- Règlementation – *Règlement territorial sur la houille*
- Services extérieurs – Surveillance des titres et des droits miniers et résolution des litiges
- Services extérieurs – Inspections minières
- Gestion des redevances minières
- Gestion des relations – Organisations inuites désignées, institutions gouvernementales publiques, industrie et autres organismes publics
- Évaluation environnementale – Participation aux évaluations environnementales, prestation d'une expertise technique et participation aux examens

- Restructurations, insolvabilités, fermetures et remises en état liées aux mines
- Sites abandonnés et passif – Surveillance et gestion des déchets et contaminants, gestion des inventaires
- SIG – Systèmes utilisés pour des études, des inventaires, des politiques et de la planification, des évaluations environnementales, des mesures de contrôle de la pollution, etc.
- Recherche et évaluation des ressources – Analyse économique des marchés et des tendances, évaluations du risque
- Recherche – Analyse géologique et analyse de carottes (acquisition, interprétation et diffusion de l’information et des données géoscientifiques du Nunavut)
- Recherche – Maintien de la bibliothèque de carottes minérales
- Intendance – Évaluation des ressources (évaluations géologiques, cartographie, enquêtes, services consultatifs)
- Intendance – Promotion des ressources par la diffusion d’information, la participation à des séminaires et à des foires commerciales et la diffusion publique de l’information et des données
- Intendance – Surveillance des accords d’exploitation entre les mines et le gouvernement
- Intendance – Intervention d’urgence
- Intendance – Administration des prestations (p. ex., occasions et plans locaux et régionaux de prestations)
- Intendance – Soutien consultatif communautaire, relations communautaires et gestion des prestations
- Gestion des recettes et redevances et des valeurs
- Politiques et planification régionales

4. Gestion et administration des ressources – Pétrole et gaz (côtier)

- Administration des droits – Inscriptions de terres, processus d’adjudication, permis et autorisations
- Gestion des recettes (valeurs et régime de redevances)
- Services extérieurs – Surveillance des titres et droits; ingénierie; surveillance de la santé et de la sécurité; surveillance du forage exploratoire sur le terrain, de la production, etc.
- Services extérieurs – Surveillance des pratiques et des plans environnementaux
- Intendance – Administration des prestations (p. ex., occasions et plans locaux et régionaux de prestations)
- Intendance – Promotion des ressources par la diffusion d’information et la participation à des séminaires et à des foires commerciales
- Intendance – Intervention d’urgence (p. ex., intervention d’urgence en cas de déversement)
- Recherche et évaluation des ressources – Analyse économique des marchés et des tendances, évaluations du risque

- Recherche – Analyse géologique et analyse de carottes (programmes géophysiques et géologiques) et évaluations des ressources (acquisition, interprétation et diffusion des connaissances et des données géoscientifiques)
- Planification – Accès aux ressources : infrastructures et transports (routes et ports)
- Responsabilité intergouvernementale – Gestion des relations avec la Régie de l'énergie du Canada
- Lois, politiques et planification (politique et sécurité énergétiques, conservation, gestion et élaboration des règlements)

5. Services ministériels

- Services de direction (p. ex., leadership, politiques et planification, gestion et résolution des problèmes, projets, relations ministérielles, approbations)
- Gestion des relations – Gestion des relations avec GC, NTI, organisations inuites désignées, institutions gouvernementales publiques, accords politiques; et gestion de la participation au processus législatif fédéral (comportant par exemple l'Agence canadienne d'évaluation environnementale, l'Agence d'évaluation environnementale du Canada)
- Ressources humaines (p. ex., salaires et avantages sociaux, relations de travail)
- Gestion de l'information (p. ex., gestion des documents et des dossiers)
- Administration des contrats (p. ex., approvisionnement)
- Finances
- Administration (p. ex., *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*, actif, installations)
- Communications (p. ex., communications stratégiques, aux médias, publicitaires, d'approche et publiques)
- Services juridiques

Annexe B

Mandat Comité consultatif tripartite (CCT)

1.0 Introduction

1.1 Ce mandat applique l'exigence indiquée à l'article 9.10 a. de l'*Entente de principe sur le transfert des responsabilités liées aux terres et aux ressources du Nunavut* (EP) quant à la surveillance de la mise en œuvre de la Stratégie provisoire et l'apport de conseils, d'orientations et de recommandations en ce qui a trait à son exécution. Le CCT est un comité consultatif tripartite formé de Nunavut Tunngavik Inc., du gouvernement du Nunavut et du gouvernement du Canada.

2.0 Définitions

Le terme « partie » suit la définition énoncée dans l'EP.

Le terme « prestataire de la mise en œuvre » désigne le sous-traitant ou l'organisme responsable de la gestion de projet et de la coordination des services associées à la mise en œuvre de la Stratégie provisoire.

Le terme « date de transfert » suit la définition énoncée dans l'EP.

Le terme « Stratégie provisoire » désigne la Stratégie provisoire de développement des ressources humaines établie dans le chapitre 9 de l'EP.

3.0 Objectifs

3.1 L'objectif du CCT est de superviser et de surveiller la mise en œuvre de la Stratégie provisoire.

4.0 Durée

4.1 Le CCT sera établi sur l'approbation de la Stratégie provisoire et cessera d'exister à la date de transfert.

5.0 Membres

5.1 La composition du CCT assurera la représentation de toutes les parties.

5.2 Entre l'établissement du CCT et la signature de l'entente finale sur le transfert des responsabilités, chaque partie nommera jusqu'à trois membres, ce qui comprendra au minimum le négociateur en chef et un conseiller technique qui

connait la Stratégie provisoire et les questions de développement des ressources humaines.

- 5.3 Avant la signature de l'entente finale sur le transfert des responsabilités, les parties détermineront conjointement la structure des membres du CCT pour la période séparant la signature de l'entente finale et la date de transfert.
- 5.4 La structure des membres à laquelle fait référence l'article 5.3 comprendra, au minimum, la nomination d'un haut fonctionnaire et d'un conseiller technique de chaque partie.

6.0 Soutien au CCT

- 6.1 Le soutien administratif au CCT (p. ex., préparation de l'ordre du jour, rédaction des mesures à prendre et du procès-verbal des réunions, logistique des réunions et planification) sera assuré par le prestataire de la mise en œuvre.
- 6.2 Le soutien technique au CCT sera assuré par un « groupe de conseillers techniques » composé de conseillères et conseillers techniques membres du CCT et nommés au CCT.

7.0 Rôles et responsabilités

- 7.1 Le CCT assumera les responsabilités et les rôles suivants :
 - a) recommander le budget annuel préparé par le prestataire de la mise en œuvre;
 - b) faire des recommandations concernant les changements importants aux programmes et aux budgets de la Stratégie provisoire;
 - c) fournir au prestataire de la mise en œuvre des conseils et des orientations sur les questions liées à la mise en œuvre;
 - d) recommander des documents clés qui guident la mise en œuvre de la Stratégie provisoire;
 - e) recevoir et passer en revue les rapports réguliers du prestataire de la mise en œuvre;
 - f) superviser la mise en œuvre de la Stratégie provisoire;
 - g) s'acquitter d'autres responsabilités et rôles qui pourraient être attribués par une décision des parties.

8.0 Recommandations et décisions

- 8.1 Avant la tenue des réunions du CCT, toute documentation nécessaire à la formulation de recommandations par le CCT sera distribuée aux membres du CCT dans un délai raisonnable qui permettra aux membres une consultation interne avec leur partie respective et la demande des approbations au besoin.
- 8.2 Le CCT formulera ses recommandations par consensus.
- 8.3 Les recommandations du CCT représentent les décisions des parties et visent à offrir l'orientation nécessaire pour la mise en œuvre de la Stratégie provisoire.
- 8.4 Les recommandations du CCT auquel il est fait référence à l'article 8.3 seront consignées par écrit.

9.0 Réunions

- 9.1 Entre l'établissement du CCT et la signature de l'entente finale sur le transfert des responsabilités, le CCT se réunira au moins une fois tous les quatre mois. Le calendrier de ces réunions peut concorder avec celui des réunions de la table principale des négociateurs en chef.
- 9.2 Après la signature de l'entente finale sur le transfert des responsabilités, le CCT établira son propre calendrier de réunions qui devra compter au moins une réunion par année.
- 9.3 Les parties accueilleront et présideront les réunions à tour de rôle.
- 9.4 Entre l'établissement du CCT et la signature de l'entente finale sur le transfert des responsabilités, la présence des trois négociateurs en chef sera suffisante pour constituer le quorum à une réunion. Après la signature de l'entente finale sur le transfert des responsabilités, la présence d'un haut fonctionnaire de chaque partie sera suffisante pour constituer le quorum à une réunion.
- 9.5 Le prestataire de la mise en œuvre s'occupera de la coordination des réunions.
- 9.6 Au besoin, le CCT peut établir des réunions spéciales ou de sous-groupe, et celles-ci peuvent être coordonnées par le prestataire de la mise en œuvre.

10.0 Modifications

- 10.1 Le présent mandat peut être modifié avec l'accord écrit de toutes les parties.

11.0 Rapport du CCT

- 11.1 Avant la date de transfert, le CCT présentera un rapport sommaire des activités, décisions et mesures prises par le CCT depuis son établissement au comité consultatif technique (ou son équivalent) qui peut être constitué par le GN et NTI dans le cadre de la Stratégie de développement des ressources humaines après le transfert.