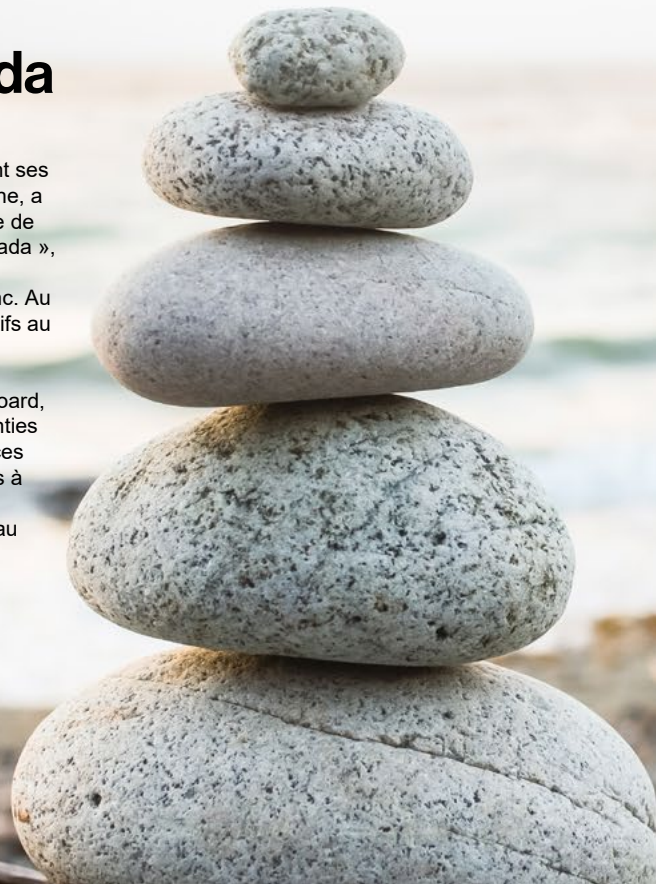


Le Conference Board du Canada

Le 26 janvier 2026, AERIC Inc., exerçant ses activités sous le nom Signal49 Recherche, a cessé d'utiliser le nom, le logo et l'image de marque « Le Conference Board du Canada », qu'elle utilisait auparavant sous licence consentie par The Conference Board, Inc. Au Canada, les droits, titres et intérêts relatifs au nom « The Conference Board » et aux marques de commerce afférentes appartiennent tous à The Conference Board, Inc. et aux titulaires des licences consenties par celle-ci. Depuis le 26 janvier 2026, ces parties, qui ne sont aucunement affiliées à Signal49 Recherche, sont les seules à pouvoir utiliser ce nom et ces marques au Canada.



En partenariat avec le



Centre des
Compétences futures

Outils de conception organisationnelle à l'intention des dirigeants

Systemes et structures



20 juin 2023

Hauts dirigeants, responsables des ressources humaines, membre de l'équipe des ressources humaines ou représentant en santé et sécurité au travail



Centre des **Compétences futures**

Le Centre des Compétences futures (FSC-CCF) est un centre de recherche et de collaboration d'avant-garde qui se consacre à préparer les Canadiens à réussir sur le marché du travail. Nous pensons que les Canadiens devraient avoir confiance dans leurs compétences pour réussir sur un marché en constante évolution. La communauté pancanadienne que nous formons collabore afin de repérer, d'éprouver et de mesurer rigoureusement des approches novatrices en matière d'évaluation et d'acquisition des compétences dont les Canadiens ont besoin pour réussir dans les jours et les années à venir, pour ensuite partager ces approches.

Le Centre des Compétences futures a été fondé par un consortium dont les membres sont l'Université Métropolitaine de Toronto, Blueprint ADE et le Conference Board du Canada.

Si vous souhaitez en savoir plus sur ce rapport et sur d'autres études sur les compétences réalisées par le FSC-CCF, allez à fsc-ccf.ca ou contactez-nous à info@fsc-ccf.ca.

fsc-ccf.ca

En partenariat
avec :



**Le Conference
Board du Canada**

Blueprint

Financé par le programme
des Compétences futures du
gouvernement du Canada.

Canada 

Table des matières

4

Principaux termes

5

Comprendre l'effet des facteurs structurels et systémiques en milieu de travail

6

Bonnes pratiques : récolte et congés culturels

9

Bonnes pratiques : élargir le concept de « famille » dans les politiques en matière de ressources humaines

10

Nouvelles perspectives concernant le mieux-être mental en milieu de travail

Principaux termes

insécurité alimentaire : Problème de santé publique causé par l'accès à une nourriture inadéquate (volume ou apport nutritionnel insuffisants) ou précaire (trop difficile à obtenir) pour des raisons financières.

Inuit Nunangat: Patrie des Inuits au Canada, composée de l'Inuvialuit, du Nunavut, du Nunavik et du Nunatsiavut, régions qui se trouvent au Yukon, dans les Territoires du Nord-Ouest, au Nunavut, au Québec et à Terre-Neuve-et-Labrador.

inuuqatigiitsarniq: « Respecter les autres, entretenir des relations avec autrui, et faire preuve de compassion¹».

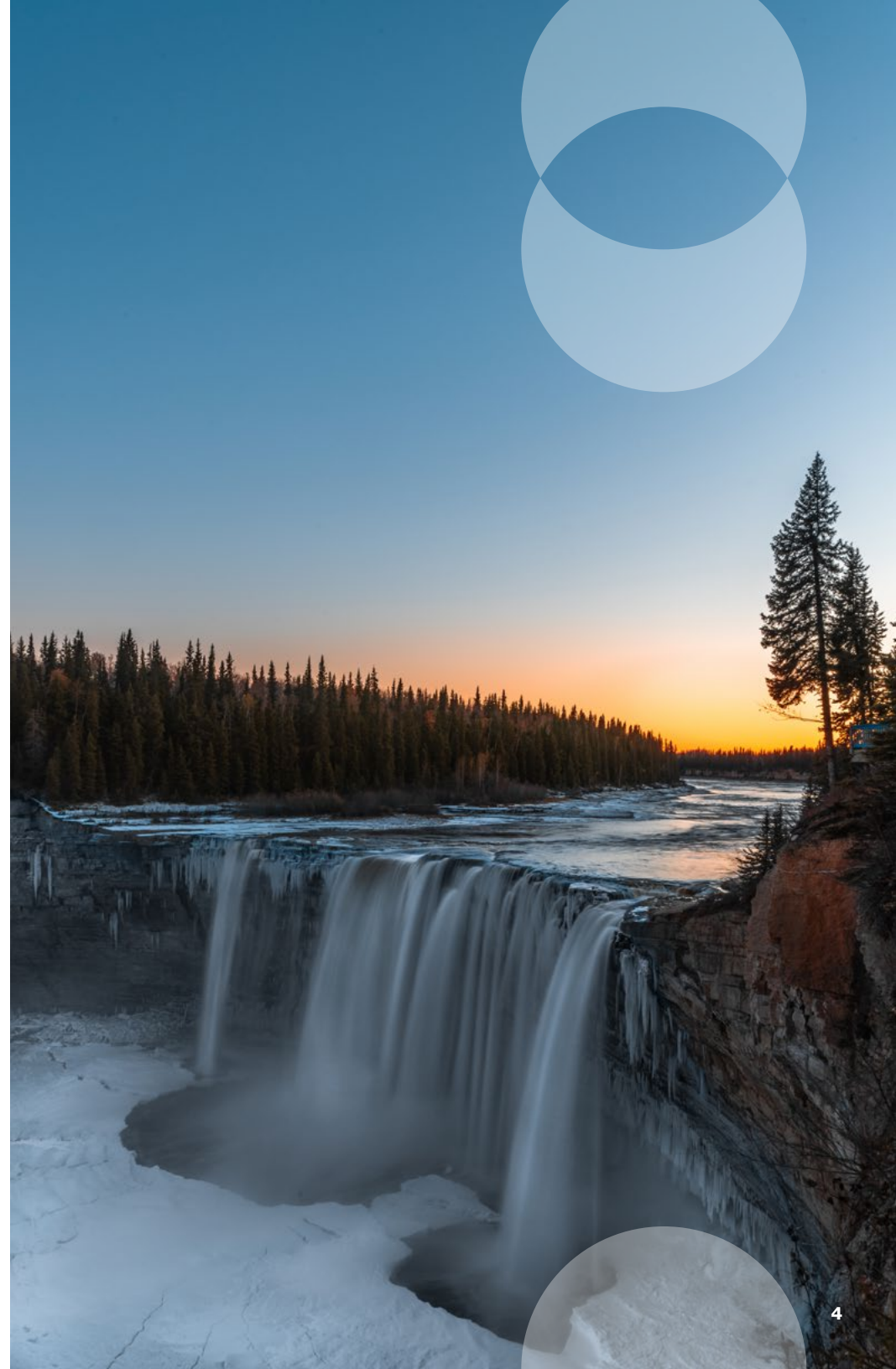
pijitsirniq: « Se mettre au service de la famille et de la collectivité, et subvenir à leurs besoins²».

tunnganarniq: « Encourager un bon état d'esprit en affichant une attitude accueillante, inclusive et ouverte³».

1 Gouvernement du Nunavut, *Rapport annuel de la fonction publique 2020-21*, p. 4.

2 Ibid.

3 Ibid.



Comprendre l'effet des facteurs structurels et systémiques en milieu de travail

Le logement représente un défi pour les employés inuits

En 2016, plus de la moitié des Inuits de l'Inuit Nunangat vivaient dans des logements surpeuplés⁴, contre moins de 10 % chez les Canadiens non autochtones. La plupart des Inuits, en particulier dans les collectivités éloignées, vivent dans des logements publics. De nombreuses familles sont inscrites sur des listes d'attente pour obtenir un logement public⁵.

Un logement inadéquat pose divers types de problèmes aux employés, notamment l'impossibilité de se reposer suffisamment, des conditions environnementales qui entraînent des maladies chroniques, un manque d'espaces de travail et d'apprentissage à distance, et des troubles de santé mentale en cas de problèmes à leur domicile. Ces difficultés ont un effet sur la capacité d'une personne à chercher un emploi et à le conserver, ainsi que sur sa capacité à être productive lorsqu'elle est au travail. La pénurie de logements communautaires empêche la croissance des petites

entreprises et peut conduire à l'exode des talents vers de meilleurs débouchés dans le Sud⁶.

Parmi les pistes de solution qui s'offrent aux organisations, mentionnons la mise à disposition d'espaces de bureaux optionnels pour les télétravailleurs, l'établissement de partenariats avec des fournisseurs d'accès Internet pour améliorer la connectivité et une contribution en temps ou en argent pour subventionner des projets de logement.



4 Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada, *Stratégie de logement pour l'Inuit Nunangat*.

5 Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada, «2019 Stratégie de logement pour l'Inuit Nunangat».

6 Entrevue avec un participant.

Le coût élevé de la vie affecte la vie quotidienne

Les participants à notre étude ont noté que de nombreuses collectivités de l'Inuit Nunangat ne disposent pas des éléments de base nécessaires à un mode de vie durable. Le coût élevé de la vie constitue non seulement l'un des obstacles les plus importants à la vie dans l'Inuit Nunangat, mais il y a aussi un problème d'offre dans le Nord – absence de logements adéquats, de sécurité alimentaire, de soins de santé et de soutien social. Le taux d'insécurité alimentaire chez les Inuits est le plus élevé parmi tous les groupes autochtones des pays industrialisés⁷. Le problème de l'insécurité alimentaire peut être aggravé par la taille de la famille et les obligations liées à la famille élargie.

L'insécurité alimentaire a des répercussions sur la santé mentale, physique et communautaire, ce qui affecte la capacité d'un individu à être présent et en santé au travail. Les Inuits à faible revenu consacrent la majeure partie de leurs ressources financières à l'alimentation et au logement.

La chasse, la cueillette et la pêche sont d'importantes pratiques culturelles qui aident de nombreux Inuits à maintenir leur sécurité alimentaire et à arrondir leurs revenus. Ces pratiques permettent également de fournir aux familles des aliments nutritifs adaptés à leur culture⁸. Le temps que les Inuits doivent consacrer à l'approvisionnement alimentaire de la communauté est un facteur contextuel déterminant qui influe sur la présence des employés au travail, étant donné qu'ils doivent s'absenter pendant les saisons de chasse et de cueillette.

7 Inuit Tapiriit Kanatami, *Inuit Nunangat Food Security Strategy*.

8 Brower et coll., *Food Sovereignty and Self-Governance*.

Bonnes pratiques : récolte et congés culturels

Agnico Eagle Mines accorde des congés pour des activités traditionnelles telles que la chasse et une journée annuelle pour renseigner son personnel sur l'identité culturelle et les valeurs sociétales inuites⁹.

En plus des jours de vacances habituels, le gouvernement du Nunatsiavut accorde également des congés payés pour la chasse, la pêche, le piégeage et la cueillette à ses employés permanents à temps plein et à temps partiel¹⁰.

En 2022, l'Association des enseignants et des enseignantes du Nunavut a modifié sa politique en matière de congés pour la chasse, la pêche et la cueillette. Le congé est désormais appelé « congé culturel inuit saisonnier » afin d'englober d'autres activités traditionnelles telles que la couture ou le camping¹¹. Cette approche élargie encourage la participation d'un plus grand nombre d'employés.

9 Kivalliq Inuit Association et Agnico Eagle Mines Limited, « Meliadine Project ».

10 Nunatsiavut Civil Service, *Employees Division Regulations (2017)*.

11 Lochead, « New Contract Gives Nunavut Teachers 7% Raise ».

L'insécurité alimentaire a également un effet sur la réussite scolaire. Les élèves apprennent mieux lorsqu'ils s'alimentent adéquatement. Les programmes alimentaires peuvent améliorer l'assiduité et les résultats scolaires de ceux qui vivent dans des foyers touchés par l'insécurité alimentaire. En retour, de meilleurs résultats scolaires peuvent accroître la participation au marché du travail et élargir le bassin de talents disponibles pour les employeurs¹².

Les organisations peuvent soutenir des programmes de nutrition pour les enfants et les jeunes dans les collectivités où elles exercent leurs activités. À l'interne, elles peuvent s'assurer d'avoir des cafétérias ou des casse-croûte sur place et autoriser des congés payés ou non payés pendant les saisons de la chasse et de la pêche. Elles peuvent collaborer avec des associations locales de chasseurs pour signer des contrats avec leurs membres afin qu'ils fournissent aux travailleurs des aliments sains prélevés dans la nature.

Le télétravail et le travail hybride posent des obstacles particuliers dans l'Inuit Nunangat

Le gouvernement du Nunavut a mis en place des lignes directrices pour veiller à ce que les talents inuits obtiennent prioritairement les postes à distance dans l'Inuit Nunangat¹³. Le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest propose des accommodements pour le travail à distance, y compris la possibilité de faire du télétravail en dehors des Territoires du Nord-Ouest.

Toutefois, il est possible que le simple fait de rendre les postes disponibles ne suffise pas à inciter les Inuits à les occuper. Parmi les principales considérations et les obstacles au télétravail dans l'Inuit Nunangat, citons la connectivité Internet intermittente, les frais coûteux d'Internet à domicile, le manque d'espaces privés à la maison pour travailler et la difficulté d'y entretenir les infrastructures technologiques.

Dans le cadre d'une étude réalisée en 2020 par Sanofi Canada, 40 % des promoteurs de régimes canadiens d'assurances collectives ont affirmé que leur organisation permettait aux employés de travailler à domicile¹⁴. Environ 4 % de tous les employés censés faire du télétravail sont des travailleurs interprovinciaux¹⁵. L'application de modalités de travail flexibles est l'une des méthodes permettant aux employés de constater que leur organisation encourage la santé et le mieux-être¹⁶. Les environnements de travail de plus en plus éloignés présentent des avantages pour les Inuits, en fournissant entre autres un plus grand nombre d'emplois pour ceux qui ont un accès limité aux moyens de transport, une mobilité réduite ou une maladie chronique. Si les employeurs contribuent à surmonter les obstacles structurels, ils peuvent élargir leur bassin potentiel de main-d'œuvre.

Les stratégies organisationnelles consistent notamment à permettre aux employés d'utiliser les rouages de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise pour importer des matériaux ou des biens tels que du matériel informatique, à offrir des subventions pour l'accès Internet à domicile et à collaborer avec les administrations locales pour explorer les possibilités de créer des laboratoires informatiques communautaires.

12 NVision Insight Group inc., *Kivalliq Labour Market Needs Foundational Assessment*.

13 Venn, « GN Closing In on Draft Policy ».

14 Sanofi, « Sondage Sanofi Canada sur les soins de santé », p. 5.

15 Mehdi et Morissette, *Travailler à domicile pour un employeur situé dans une autre province ou un autre territoire*.

16 Sanofi, « Sondage Sanofi Canada sur les soins de santé », p. 5.

Les responsabilités communautaires et familiales nécessitent de la souplesse

La population inuite est jeune et croît rapidement. La plupart des Inuits font partie de la tranche d'âge actif le plus jeune (15 à 24 ans, suivi des principales tranches d'âge actif allant de 25 à 54 ans). De nombreux parents inuits ont du mal à concilier l'éducation des enfants avec la recherche d'un emploi ou le fait de continuer à travailler. Selon les données du recensement, près du tiers des femmes inuites en âge de travailler ont déclaré vouloir travailler, mais ne pas pouvoir le faire en raison de leurs responsabilités liées à la garde des enfants¹⁷.

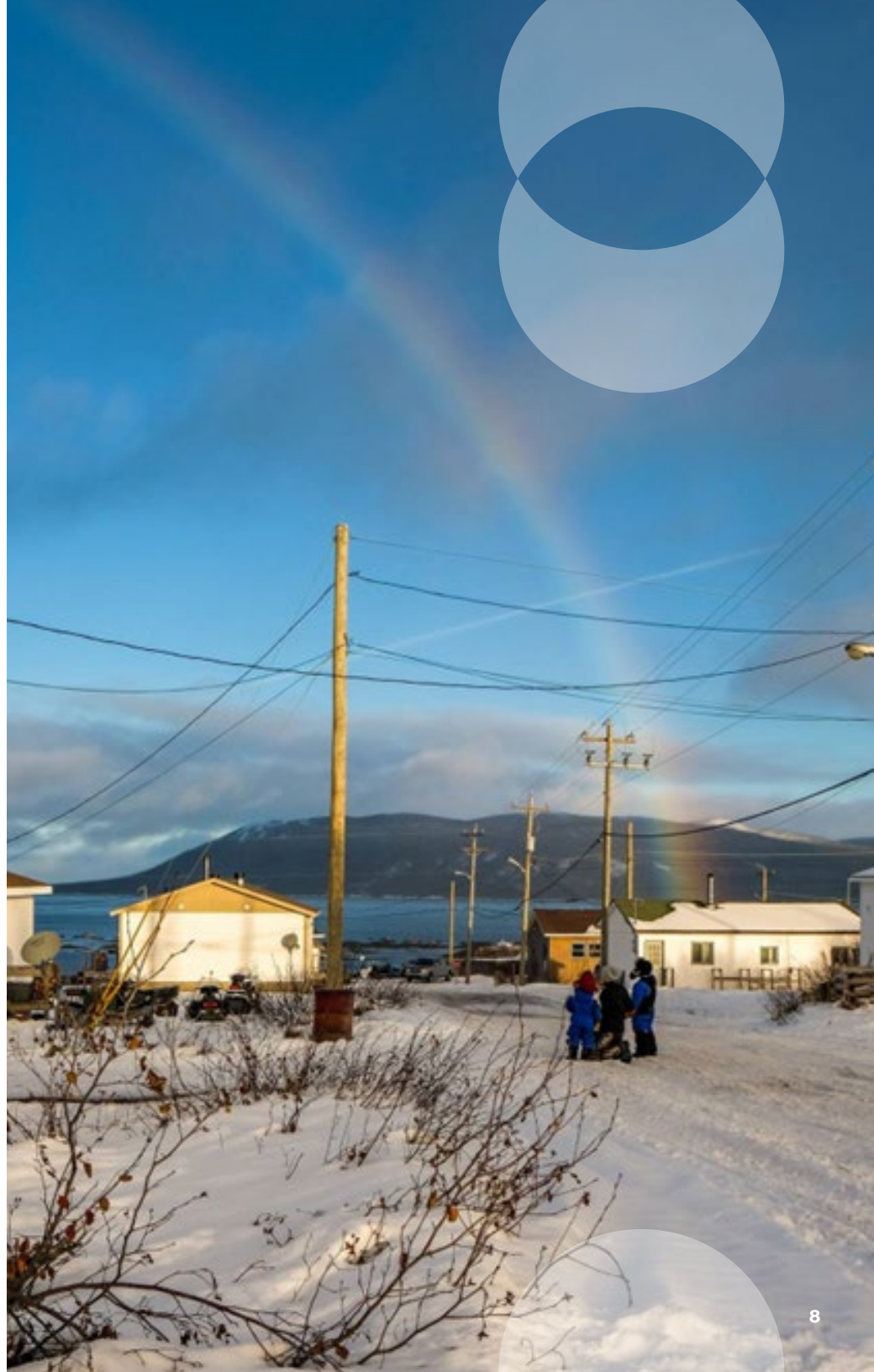
L'accès aux services de garde d'enfants ainsi qu'aux horaires variables et aux rôles flexibles a d'importantes répercussions sur le recrutement et la fidélisation du personnel¹⁸. L'une des valeurs sociétales inuites est le pijitsirniq (« Se mettre au service de la famille et de la collectivité, et subvenir à leurs besoins¹⁹»). On constate actuellement que ce principe directeur est intégré dans certaines pratiques exemplaires des politiques de ressources humaines chez les organisations liées à l'Inuit Nunangat. À titre d'exemple, les politiques relatives aux congés professionnels, comme les congés de compassion ou de deuil, donnent une définition plus large de la « famille » et des « proches ». Les communautés inuites soulignent l'importance des membres de la famille élargie par le biais des relations sociales. Ainsi, deux personnes qui n'ont pas de lien de parenté peuvent être liées par une coutume d'attribution de nom, devenant ainsi socialement des membres de la famille²⁰. La définition des termes figurant dans les politiques relatives aux congés a une incidence sur la manière dont les travailleurs inuits utilisent les prestations et y accèdent.

17 Statistique Canada, *Expériences sur le marché du travail des Inuits*.

18 Agnico Eagle Mines et Kivalliq Inuit Association, *Appendix 40: 2021 Kivalliq Labour Market Analysis Report*.

19 Gouvernement du Nunavut, *Rapport annuel de la fonction publique 2020-21*, p. 4.

20 Tam, Findlay et Kohen, « Conceptualization of Family ».



Bonnes pratiques : élargir le concept de « famille » dans les politiques en matière de ressources humaines

Nunavut Tunngavik inc. (NTI), l'organisation qui représente les Inuits dans le cadre de l'Accord du Nunavut, utilise des définitions larges des termes « famille » et « parent » dans ses politiques en matière de ressources humaines. Par exemple, la « famille » comprend les conjoints, les enfants, les parents, les frères et sœurs, « ou tout autre proche parent qui réside dans la même maison²¹ ». Le terme « parent » est encore plus large. NTI mentionne spécifiquement l'importance d'offrir des politiques centrées sur la famille pour rester compétitif en matière de recrutement et de fidélisation du personnel.

De même, le gouvernement du Nunatsiavut accorde aux employés un congé qui s'étend aux proches parents, qu'ils soient ou non liés par le sang, le mariage ou l'adoption²².

Le gouvernement du Nunavut attribue également un congé spécial aux employés inuits pour subvenir aux besoins de leur famille et de « tout parent résidant en permanence dans le foyer de l'employé ou avec lequel l'employé réside actuellement²³ ». De même, l'association des enseignants et des enseignantes du Nunavut mentionne les enfants en famille d'accueil dans sa définition de la famille immédiate²⁴.

21 Nunavut Tunngavik Inc., *Human Resources Manual*, p. 3.

22 Nunatsiavut Civil Service, *Employees Division Regulations (2017)*.

23 Gouvernement du Nunavut, « Convention collective Intervendue entre le Syndicat des employé-e-s du Nunavut et le Ministre responsable de la Loi sur la fonction publique ».

24 Gouvernement du Nunavut, « Convention collective entre l'Association des enseignants et enseignantes du Nunavut et le ministre responsable de la Loi sur la fonction publique ».

Ces exemples montrent bien dans quelle mesure les employeurs peuvent s'adapter aux ménages inuits qui comprennent plusieurs personnes ayant des liens allant au-delà de la cellule unifamiliale²⁵.

Les organisations peuvent promouvoir les soins communautaires et familiaux en offrant des services de garde d'enfants sur place, en s'associant à des organismes de financement pour défendre les intérêts des familles qui ont besoin de places en garderie, ou en élargissant les définitions contenues dans les dispositions relatives aux congés ainsi que les politiques afférentes.



25 Tam, Findlay et Kohen, « Conceptualization of Family ».

Nouvelles perspectives concernant le mieux-être mental en milieu de travail

L'offre de services de soutien à la santé mentale et la lutte contre la stigmatisation des maladies mentales permettent de créer des milieux de travail psychologiquement sécuritaires, « accueillants, ouverts et inclusifs²⁶», qui incarnent le *tunnganarniq*.

Une étude a révélé que 17 % des employés autochtones n'ayant pas adhéré aux assurances collectives ont déclaré qu'ils ne l'avaient pas fait en raison d'une mauvaise expérience antérieure²⁷. En outre, 31 % d'entre eux ont indiqué que leurs besoins étaient mieux satisfaits par d'autres formes de soutien²⁸. Les services psychologiques peuvent être difficiles d'accès en raison d'une pénurie de professionnels de la santé mentale, de la nécessité de se déplacer, de la stigmatisation et de la crainte d'un décalage culturel avec un conseiller non inuit. En outre, les Inuits vivent les répercussions des politiques coloniales et des préjugés actuels. Il peut être avantageux de fournir des mesures de soutien de rechange et de former les employés de votre organisation, en particulier les employés inuits, dans des domaines tels que les premiers soins en santé mentale.

Le manuel des ressources humaines de NTI ne mentionne pas explicitement la santé mentale, mais il évoque des problèmes connexes tels que les troubles liés à la consommation d'alcool, les problèmes familiaux et les maladies²⁹. Ce manuel permet

aux superviseurs de proposer aux membres de leur équipe des modalités de travail flexibles, des congés et d'autres formes de soutien.

Les employeurs et les décideurs politiques reconnaissent que la violence domestique peut présenter d'importants défis pour les employés. On observe donc une tendance croissante en faveur de politiques de congé relatives à la violence domestique. L'Association des enseignants et enseignantes du Nunavut a notamment prévu des congés pour violence domestique et maladie mentale (liés aux congés de maladie)³⁰. Ces mesures indiquent clairement aux employés que l'organisation accorde de l'importance à leur bien-être. En outre, l'inclusion de la maladie mentale et de la violence domestique dans les politiques organisationnelles contribue à déstigmatiser ces questions, ce qui permet aux employés de se sentir plus enclins à demander de l'aide.

Les dirigeants qui souhaitent en savoir plus sur la colonisation et les conséquences des traumatismes intergénérationnels afin de mieux soutenir leur main-d'œuvre autochtone peuvent consulter nos ressources en matière de formation.

26 Gouvernement du Nunavut, *Rapport annuel de la fonction publique 2020-21*, p. 4.

27 Le Conference Board du Canada, *Future-Proofing Investments in Workplace Mental Health*, p. 14.

28 Ibid.

29 Nunavut Tunngavik Inc., *Human Resources Manual*.

30 Gouvernement du Nunavut, « Convention collective entre l'Association des enseignants et enseignantes du Nunavut et le ministre responsable de la Loi sur la fonction publique ».

Principales recommandations : aspects sur lesquels les organisations peuvent axer leur soutien

La prise en compte des priorités culturelles des Inuits en milieu de travail a un impact positif sur la fidélisation des Inuits³¹. Les organisations peuvent s'efforcer de démanteler les obstacles systémiques et structurels en :

- **accordant des congés pour la chasse et les responsabilités familiales.** Les politiques qui ne respectent pas les définitions inuites de parentalité et de culture peuvent obliger les employés à prendre des décisions difficiles en matière d'absence du travail et peuvent atténuer la loyauté et l'engagement des employés.
- **fournissant des aliments du terroir sur place.** S'attaquer au problème de l'insécurité alimentaire peut être à la source des changements à long terme sur le marché du travail et offrir un soulagement immédiat aux employés.
- **collaborant avec la collectivité pour subventionner des logements et des bureaux.** Soutenir les initiatives visant à améliorer l'environnement bâti local peut aider les travailleurs et les entrepreneurs éloignés à faire face au coût élevé de la vie.



31 Aglu Consulting and Training Inc., Stratos Inc., et Impact Economics, *Appendix 41: Kivalliq Labour Market Analysis*.



Des idées qui résonnent ...

Outils de conception organisationnelle à l'intention des dirigeants : Systèmes et structures

Alicia Hibbert, Twiladawn Stonefish et Nafisa Sarwat

Pour citer ce rapport : Hibbert, Alicia, Twiladawn Stonefish et Nafisa Sarwat. *Outils de conception organisationnelle à l'intention des dirigeants : Systèmes et structures*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2023.

©2023 Le Conference Board du Canada*

Publié au Canada | Tous droits réservés | Entente n° 40063028 |

*Constitué sous la raison sociale d'AERIC Inc.

Ce document est disponible sur demande dans un format accessible aux personnes ayant une déficience visuelle.

Agent d'accessibilité, Le Conference Board du Canada

Tél. : 613-526-3280 ou 1-866-711-2262

Courriel : accessibility@conferenceboard.ca

®Le Conference Board du Canada est une marque déposée du Conference Board, Inc. Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et sources de données et présentent ainsi des risques et incertitudes. Ces renseignements ne doivent donc pas être perçus comme une source de conseils spécifiques en matière de placement, de comptabilité, de droit ou de fiscalité. Le Conference Board du Canada assume l'entière responsabilité des résultats et conclusions de cette recherche.