

Projets pilotes communautaires de l'Agenda social
Rapport d'évaluation (2003-2006)

Rapport présenté à :

M^{me} Gay Kennedy

Directrice – Division des politiques, de la législation et des communications

Ministère de la Santé et des Services sociaux

Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest

5022-49^e Rue, 8^e étage, Centre Square Tower

Yellowknife, NT X1A 3R8

Présenté par :



&



Remerciementsz

Nous tenons à remercier le ministère de la Santé et des Services sociaux de nous avoir donné l'occasion de compléter le présent exercice d'évaluation. Nous sommes particulièrement reconnaissants à l'égard des personnes suivantes qui nous ont fourni gracieusement une rétroaction relativement aux projets pilotes communautaires de l'Agenda social et à l'initiative prise dans son ensemble :

- Gay Kennedy, directrice de la Division des politiques, de la législation et des communications (ministère de la Santé et des Services sociaux);
- Andrew Langford, directeur de la Division de la planification, des rapports et de la responsabilité (ministère de la Santé et des Services sociaux);
- Bronwyn Watters, sous-ministre adjointe (ministère de la Justice);
- les membres de l'équipe interorganismes des projets pilotes communautaires de l'Agenda social et les divers intervenants.

Nous sommes également redevables à l'égard des coordonnateurs et administrateurs des huit projets pilotes communautaires de l'Agenda social, de même qu'à Coral Rix, du ministère de la Santé et des Services sociaux, qui nous ont fourni des informations générales et une précieuse collaboration pour la collecte des données tout au long de notre démarche d'évaluation :

- Yoenne Ewald, Inuvik;
- Alestine Andre, Tsiigehtchic;
- Margaret McDonald, Fort McPherson;
- Sandra Guzwell et Alex Simpson, Norman Wells;
- Donna Moore, Wha Ti;
- Angie Lantz, Lutsel K'e;
- Pascalina Thurber, Fort Providence;
- Nancy Peel et Bonnie Henderson, Yellowknife/Dettah/N'dilo.

Table des matières

Remerciements	i
Tableaux et figures	iii
Acronymes.....	iv
Section 1.0 But de l'évaluation.....	1
Section 2.0 Orientation de l'évaluation et négociations.....	2
Section 3.0 Contexte de l'initiative des PCAS	3
3.1 Groupe cible	5
Section 4.0 Méthodologie.....	6
4.1 Limites des données	7
Section 5.0 Résultats de l'évaluation.....	9
5.1 Pertinence	9
5.2 Succès	16
Comité interorganismes d'Inuvik	16
Plan d'action communautaire de Tsiigehtchic.....	17
Teetl'it Gwich'in Council.....	18
Première nation de Wha Ti.....	19
Bande dénée de Lutsel K'e	21
Ville de Norman Wells.....	22
Zhahti Koe Friendship Centre	23
Première nation des Dénés Yellowknives	24
5.3 Rentabilité.....	31
Section 6.0 Analyse et recommandations.....	37
6.1 Assurer la pertinence, le succès et la rentabilité de l'initiative des PPCAS	37
6.2 Amener les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à discuter des façons dont ils peuvent travailler ensemble.....	39
6.3 Travailler ensemble pour prendre des mesures prioritaires et mettre en œuvre des initiatives prioritaires en matière de santé et de mieux-être communautaires.....	41
6.4 Éliminer les obstacles à la collaboration.....	45
6.5 Recommandations.....	47
Section 7.0 Conclusion.....	48

Tableaux et figures

Tableau 5.1 : Amener les groupes à travailler ensemble	26
Tableau 5.2 : Prendre des mesures communautaires.....	26
Tableau 5.3 : Mettre en œuvre des mesures en matière de santé et de mieux-être communautaires	27
Tableau 5.4 : Aborder les questions relatives à la santé et au mieux-être	27
Tableau 5.5 : Éliminer les obstacles à la collaboration	27
Tableau 5.6 : Contribuer à une meilleure compréhension	28
Tableau 5.7 : Niveaux de dépenses des PPCAS.....	31
Tableau 5.8 : Niveaux de dépenses de l'initiative des PPCAS	32
Tableau 5.9 : Total des dépenses des PPCAS (2003-2006).....	33
Tableau 5.10 : Total des dépenses de l'initiative des PPCAS (2003-2006).....	33
Figure 6.1 : Amener les groupes à travailler ensemble.....	39
Figure 6.2 : Prendre des mesures communautaires	42
Figure 6.3 : Mettre en œuvre des mesures en matière de santé et de mieux-être communautaires	42
Figure 6.4 : Aborder les questions relatives à la santé et au mieux-être	43
Figure 6.5 : Éliminer les obstacles à la collaboration.....	45
Figure 6.6 : Comparaisons des diverses facettes du succès	46

Acronymes

CGRR	Cadre de gestion et de responsabilité axé sur les resultants
GTNO	Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
PPC	Projets pilotes communautaires
PPCAS	Projets pilotes communautaires de l'Agenda social

Section 1.0 But de l'évaluation

L'initiative des projets pilotes communautaires de l'Agenda social (PPCAS) a été élaborée pour donner suite à la recommandation n° 2 formulée dans le document intitulé *Projet d'Agenda social pour les gens des TNO*ⁱ. Après la tenue de la Conférence sur l'Agenda social en juin 2001, le Groupe de travail sur l'Agenda social a identifié le besoin pour les gouvernements, les ministères, les agences et les fournisseurs de services de travailler ensemble afin d'améliorer les conditions sociales aux Territoires du Nord-Ouest. La recommandation n° 2 du Groupe de travail sur l'Agenda était la suivante : *faire tomber les obstacles structurels qui empêchent le travail en collaboration et créer ou améliorer les mécanismes selon lesquels les gouvernements, les communautés, les ministères, les organismes et les prestataires de services travaillent ensemble*.¹

Le but général de l'initiative des PPCAS (« l'initiative ») est d'éliminer les obstacles à la collaboration de manière plus intégrée afin d'aborder les questions relatives à la santé et au mieux-être dans les huit communautés financées dans le cadre de l'initiative. Les objectifs spécifiques de l'initiative incluent le besoin pour les PPCAS de démontrer des moyens :

1. d'amener les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à discuter des façons dont ils peuvent travailler ensemble;
2. de travailler ensemble pour prendre des mesures prioritaires en matière de santé et de mieux-être communautaires;
3. de travailler ensemble pour mettre en œuvre des activités prioritaires en matière de santé et de mieux-être communautairesⁱⁱ.

Le but du présent rapport d'évaluation est de déterminer dans quelle mesure l'initiative de PPCAS et ses huit projets individuels sont susceptibles d'éliminer les obstacles au travail en collaboration. L'évaluation tente également de déterminer dans quelle mesure les huit communautés financées ont pu atteindre les trois objectifs spécifiques mentionnés plus haut.

Le rapport final contient une description détaillée des résultats de l'évaluation, y compris les succès et les défis des projets, ainsi que des recommandations d'amélioration. Le rapport final inclut également des conclusions générales quant à l'élimination des obstacles à la collaboration durant la phase de mise en œuvre de l'initiative des PPCAS.

¹ Projet d'Agenda social pour les gens des TNO., p. 25

Section 2.0 Orientation de l'évaluation et négociations

La stratégie d'évaluation de l'initiative des PPCAS (présentée à l'Annexe 1) a fourni l'orientation de cette évaluation. Elle a été élaborée en février 2004 en tant que partie intégrante du Cadre de gestion et de responsabilité axé sur les résultats (CGRR) de l'initiative des PPCAS. Le CGRR a représenté les négociations du processus de collaboration entre le spécialiste de l'évaluation du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et les coordonnateurs des PPCAS². Le Groupe de travail interministériel sur l'Agenda social a donné son approbation finale en mars 2004.

Une orientation additionnelle a été fournie par la directrice de la Division des politiques, de la législation et des communications du MSSS – la principale intervenante qui a retenu les services des firmes J. Carey Consulting Evaluations Plus et Northern Research + Evaluation afin de réaliser la présente évaluation. À titre de principale intervenante, la directrice de la Division des politiques, de la législation et des communications a également eu l'occasion d'analyser l'ébauche du présent rapport d'évaluation et ses recommandations. Toute rétroaction susceptible d'être intégrée au présent rapport d'évaluation l'a été.

² Le CGRR a été mis à jour annuellement au cours des trois années de la mise en œuvre de l'initiative (2003-2006). Durant la première année, le statisticien communautaire du Bureau de la statistique des TNO a contribué à l'élaboration du CGRR relativement aux indicateurs communautaires.

Section 3.0 Contexte de l'initiative des PPCAS

Le document intitulé *Projet d'Agenda social pour les gens des TN01* a été soumis au gouvernement des Territoires du Nord-Ouest (GTNO) en juin 2002 en tant que démarche visant à améliorer les conditions sociales des résidents des TNO. Il a été présenté par le Groupe de travail sur l'Agenda social qui regroupait des représentants d'organismes gouvernementaux et non gouvernementaux.

En 2003, le cabinet du GTNO a approuvé un budget de 2,8 millions de dollars provenant d'une seule source de financement pour soutenir l'initiative sur une période de trois ans (2003-2006). Huit projets pilotes communautaires ont été financés à raison de 100 000 \$ par année chacun pendant trois ans afin de démontrer des moyens de travailler ensemble de manière plus efficace et plus cohérente dans les secteurs de la santé, du mieux-être et des services sociaux. Les huit projets ont été financés dans les communautés suivantes :

1. Inuvik
2. Fort McPherson
3. Tsiigehtchic
4. Wha Ti
5. Lutsel K'e
6. Norman Wells
7. Fort Providence
8. Yellowknife/Dettah/N'dilo.

Le MSSS a dirigé l'initiative. Après avoir reçu l'approbation du Groupe de travail interministériel sur l'Agenda social³, le ministère a appuyé l'élaboration d'un cadre de gestion et de responsabilité axé sur les résultats ayant pour but d'assurer une approche cohérente et efficace d'évaluation des huit PPCAS retenus.

Les composantes du modèle logique et des mesures de rendement du CGRR ont été élaborées à la suite de visites dans ces communautés, où une formation sur le CGRR a été donnée aux responsables de la mise en œuvre des projets. Ces visites sur place ont eu lieu en janvier et février 2004. Elles ont été faites par le spécialiste de l'évaluation du MSSS et le statisticien communautaire du Bureau de la statistique des TNO, en collaboration avec les coordonnateurs des huit projets. À travers cette formation, les coordonnateurs des PPCAS ont identifié les objectifs spécifiques, les activités et les résultats de leurs projets, en s'assurant qu'ils sont liés au but général de l'initiative qui est d'éliminer les obstacles à la collaboration⁴.

³ Le Groupe de travail interministériel sur l'Agenda social est composé de représentants des ministères et organismes suivants : le ministère de l'Exécutif, le ministère de la Santé et des Services sociaux, le ministère des Travaux publics et des Services, le ministère de l'Éducation, de la Culture et de la Formation, le ministère des Affaires municipales et communautaires, le ministère des Finances, le Bureau de la Statistique, la Direction du dirigeant principal de l'information et le Secrétariat du Conseil de gestion financière.

⁴ Durant la première année, les PPCAS ont reçu un montant additionnel de 5 000 \$ pour des dépenses d'équipement initiales.

Ensemble, les PPCAS entendent intégrer et coordonner les services de santé et de mieux-être fournis par les ministères et les organismes du GTNO, les organismes non gouvernementaux, le secteur privé, ainsi que le secteur bénévole et communautaire. En conséquence, le MSSS a élaboré une stratégie commune de mesure du rendement (en tant que composante du CGRR) qui a défini les objectifs spécifiques que l'initiative des PPCAS, prise dans son ensemble, doit atteindre. Ces objectifs communs sont les suivants :

1. amener les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à discuter des façons dont ils peuvent travailler ensemble;
2. travailler ensemble pour prendre des mesures prioritaires en matière de santé et de mieux-être communautaires;
3. travailler ensemble pour mettre en œuvre des activités prioritaires en matière de santé et de mieux-être communautaires.

Outre ces objectifs globaux, chaque PPCAS a défini ses propres objectifs spécifiques. Individuellement, les PPCAS ont proposé soit d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'action, soit de fournir des ateliers de formation sur une ou des questions prioritaires en matière de santé et de mieux-être à l'intérieur de leur communauté respective. De manière plus spécifique, les objectifs des PPCAS ont été identifiés comme suit :

Comité interorganismes d'Inuvik (PPCAS d'Inuvik)

- Établir une communication entre les intervenants interorganismes
- Renforcer la capacité de l'équipe interorganismes et de ses comités directeurs de prioriser des secteurs
- Renforcer la capacité de l'équipe interorganismes et de ses comités directeurs de mettre en œuvre des mesures dans les secteurs priorisés

Teetl'it Gwich'in Council (PPCAS de Fort McPherson)

- Officialiser le comité interorganismes
- Élaborer un plan de santé et de mieux-être communautaires
- Élaborer un projet pilote pour le développement des jeunes

Plan d'action communautaire de Tsiigehtchic (PPCAS de Tsiigehtchic)

- Informer les membres de la communauté
- Accroître le mieux-être des membres de la communauté
- Faciliter l'élaboration d'un plan d'action communautaire
- Mettre en œuvre le plan d'action communautaire

Première nation de Wha Ti (PPCAS de Wha Ti)

- Créer un Comité de services communautaires intégrés ayant en commun une mission, une vision et un processus de planification
- Élaborer une stratégie de services communautaires complets et adaptés aux différences culturelles

- Mettre en œuvre la stratégie de services communautaires

Bande dénée de Lutsel K'e (PPCAS de Lutsel K'e)

- Fournir une communication communautaire et interorganismes
- Élaborer un plan stratégique communautaire
- Fournir un programme d'éducation et de mieux-être

Ville de Norman Wells (PPCAS de Norman Wells)

- Fournir aux jeunes un forum pour accroître leurs connaissances en regard des enjeux sociaux
- Fournir aux parents et aux tuteurs un forum pour accroître leurs connaissances et leurs compétences en matière de parentage des jeunes et des adolescents
- Renforcer la capacité des communautés du Sahtu à l'extérieur de Norman Wells de fournir des forums sur les enjeux sociaux et les questions relatives au parentage des jeunes et des adolescents

Zhahti Koe Friendship Centre (PPCAS de Fort Providence)

- Coordonner les ressources nécessaires à la collaboration
- Fournir aux membres de la communauté un forum pour accroître leurs connaissances en matière de santé et de mieux-être
- Fournir des possibilités de formation aux membres de la communauté intéressés

Première nation des Dénés Yellowknives (PPCAS de Yellowknife/N'dilo/Dettah)

- Fournir aux familles des activités culturelles et traditionnelles exemptes de drogues
- Améliorer les habiletés sociales et les aptitudes à la vie quotidienne
- Valoriser l'actualisation de soi et l'identité culturelle

Malgré les différences entre les objectifs identifiés dans chaque projet pilote communautaire de l'Agenda social, le but commun des huit projets demeure l'élimination des obstacles à la collaboration.

3.1 Groupe cible

Le principal groupe cible de l'initiative des PPCAS sont les coordonnateurs et, le cas échéant, les groupes interorganismes. Des huit projets, deux avaient une équipe interorganismes officielle qui servait de mécanisme de collaboration. La participation à ces équipes était surtout axée sur le bénévolat et la collaboration.

Le second groupe cible était les résidents de chaque communauté où un projet pilote communautaire était financé. C'est pour améliorer la santé et le mieux-être que les coordonnateurs et les équipes interorganismes ont trouvé des mécanismes visant à éliminer les obstacles à la collaboration.

Section 4.0 Méthodologie

La stratégie d'évaluation (Annexe 1) contient des sections qui montrent comment les données ont été recueillies et analysées en fonction de l'initiative des PPCAS, à savoir les indicateurs et les sources de données identifiés pour chaque question d'évaluation relative à la pertinence, au succès et à la rentabilité de l'initiative. Les méthodes de collecte des données résultantes ont servi à améliorer la fiabilité et la validité des conclusions décrites à la section 5 et ont inclus les éléments suivants :

1. La collecte et l'examen de toutes les données pertinentes provenant du MSSS, incluant la stratégie de mesure de rendement de l'initiative des PPCAS, des informations sur les projets individuels (par exemple, des rapports annuels), les rapports du CGRR et les autres renseignements généraux requis pour l'évaluation.
2. La tenue d'une réunion des coordonnateurs des PPCAS, à Yellowknife, le 15 décembre 2005. Cette rencontre a été organisée pour :
 - présenter une vue d'ensemble du processus d'évaluation;
 - fournir des informations et des documents relatifs à la collecte des données;
 - rencontrer chaque coordonnateur pour discuter des questions relatives à la collecte des données dans le cadre de son projet pilote communautaire.
3. La tenue d'un groupe de discussion composé d'intervenants clés du GTNO et d'un sondage mené auprès de ces intervenants⁵, dont :
 - la directrice de la Division des politiques, de la législation et des communications (ministère de la Santé et des Services sociaux)
 - le directeur de la Division de la planification, des rapports et de la responsabilité (ministère de la Santé et des Services sociaux);
 - la sous-ministre adjointe (ministère de la Justice).
4. La préparation des visites sur les lieux – qui a inclus, pour chaque projet pilote⁶, la préparation des questions posées à un groupe de discussion composé de membres d'équipes interorganismes et d'autres intervenants et la préparation des questions d'un sondage mené auprès de ces intervenants. Ces questions posées aux groupes de discussion et ces questions de sondage ont été élaborées spécifiquement pour répondre aux questions d'évaluation relatives à la pertinence, au succès et à la rentabilité de chaque projet pilote communautaire de l'Agenda social.
5. La visite du site de chaque projet aux fins de la collecte des données. Cette collecte est basée sur le modèle logique et les informations relatives aux mesures de rendement spécifiques à chaque projet. Parmi les sources des données des PPCAS, mentionnons celles-ci :

⁵ Voir l'Annexe 2 pour les questions posées à un groupe de discussion composé d'intervenants du GTNO et l'Annexe 3 pour les questions du sondage mené auprès de ces intervenants.

⁶ Voir l'Annexe 4 pour les questions posées à un groupe de discussion composé d'intervenants de divers organismes et l'Annexe 5 pour les questions du sondage mené auprès de ces intervenants.

- les dossiers du programme du projet;
 - les documents financiers du projet;
 - les groupes de discussion et les sondages menés auprès des coordonnateurs des PPCAS, les membres des équipes interorganismes et les autres intervenants concernés par le projet mis en œuvre dans leur communauté respective. Au total, 54 intervenants ont participé aux séances du groupe de discussion et ont répondu aux sondages.
6. L'évaluation globale de l'initiative des PPCAS – incluant la collecte et la synthèse des données provenant des coordonnateurs des huit projets individuels, de même que les informations recueillies en rapport avec l'initiative globale. De manière plus particulière, l'évaluation a porté sur la collecte des informations relatives à tous les projets pilotes pour déterminer le succès, la pertinence et la rentabilité de l'initiative en regard de l'élimination des obstacles à la collaboration.

4.1 Limites des données

Aux fins de l'évaluation, les données ont montré les trois limites suivantes :

1. Puisque le Groupe de travail interministériel sur l'Agenda social n'était plus en fonction au moment où l'évaluation a été réalisée, il a été difficile d'identifier les personnes appropriées au niveau interministériel qui auraient pu fournir une rétroaction précise relativement à l'initiative des PPCAS prise dans son ensemble. En conséquence, seulement trois personnes ont été en mesure de fournir une telle rétroaction. Ainsi, en raison du petit nombre d'intervenants consultés, les données doivent être examinées avec prudence.
2. La collecte des données relatives aux projets individuels a posé un certain nombre de défis :
 - En raison du fait que l'évaluation a été réalisée avant la fin de l'année financière (31 mars 2006), certains projets mettaient en œuvre des activités au moment où les données ont été recueillies. En conséquence, ces projets n'ont pas été en mesure de fournir des ensembles de données complètes sur les activités en cours.
 - Les visites sur les lieux des projets effectuées en février 2006 ont présenté un certain défi pour certains PPCAS. La fin de l'année financière est une période occupée dans de nombreuses communautés – lorsque beaucoup de personnes ont à se déplacer et sont débordées de travail. En conséquence, la présence à certaines séances de groupes de discussion a été inférieure à ce qu'elle aurait été pu être si les séances avaient eu lieu après le 31 mars 2006.
 - Les données sur les mesures de rendement ont présenté un défi pour certains coordonnateurs de projet, en particulier lors de la collecte des données de base sur les résultats. Même lorsque des données de base sur les résultats étaient fournies, les

résultats étaient discutables dans certains cas relativement à la fiabilité et à l'exactitude des données. En conséquence, la plupart des données recueillies spécifiques aux PPCAS ont été considérées comme étant non scientifiques.

3. En raison de l'abondance des informations recueillies aux fins de l'évaluation, il n'aurait pas été opportun de souligner chaque élément de donnée recueillie ou de rapporter chaque commentaire fait à chaque séance de groupes de discussion ou à chaque entrevue. Plus de 30 sources de données (rapports, procès-verbaux et documents financiers) ont été examinées, près de 50 pages de texte ont été produites au cours des neuf séances de groupes de discussion et 25 pages de tableaux de données ont servi à l'analyse des données des sondages. En conséquence, il aurait été compliqué de présenter toutes ces données dans le présent rapport d'évaluation. Ce que nous présentons, ce sont des **résumés des thèmes** provenant des données qui ont été recueillies et analysées.

Section 5.0 Résultats de l'évaluation

Comme il a été dit précédemment, la stratégie d'évaluation de l'initiative des PPCAS a fourni l'orientation de la collecte et de l'analyse des données. En liant les données sur les mesures de rendement au niveau des projets pilotes individuels à la responsabilité de l'initiative des PPCAS, la stratégie d'évaluation mesure la qualité et la valeur à la fois des projets et de l'initiative prise dans son ensemble. Présentée en détail à l'Annexe 1 du présent rapport, la stratégie d'évaluation de l'initiative des PPCAS décrit la manière dont les données ont été recueillies et analysées en fonction de trois éléments clés, à savoir :

1. la pertinence;
2. le succès;
3. la rentabilité.

La présente section fournit les résultats de la stratégie d'évaluation en regard de ces trois éléments clés. L'accent est mis sur chaque question, et les résultats sont présentés en identifiant les réponses aux questions d'évaluation et en indiquant le niveau de rendement de chacune. Les informations générales sont d'abord examinées, puis comparées avec les données provenant des groupes de discussion et des sondages pour révéler les ressemblances et les différences. À noter que, par souci de commodité, chaque question présentée dans cette section correspond au système de numérotation utilisé dans la stratégie d'évaluation. Par exemple, la première question sous l'élément clé de la pertinence est numérotée PQ1.

5.1 Pertinence

PQ1a. L'initiative des PPCAS a-t-elle répondu à un besoin réel?

L'initiative des projets pilotes communautaires de l'Agenda social a répondu au besoin pour les gouvernements publics, les gouvernements autochtones, les communautés et les organismes non gouvernementaux de créer des mécanismes qui les encouragent à travailler ensemble.

Les points de vue exprimés par les intervenants du GTNO et des responsables des huit projets soutiennent cette affirmation.

PQ1b. Quels étaient les besoins?

Comme il a été mentionné, le Groupe de travail sur l'Agenda social a identifié le besoin pour les gouvernements, les ministères, les agences et les fournisseurs de services de travailler ensemble afin d'améliorer les conditions sociales aux Territoires du Nord-Ouest. Ce besoin avait été souligné dans de nombreuses réunions communautaires, des exposés et des rapports antérieurs que le Groupe de travail sur l'Agenda social avait consultés.

À travers ces procédures, le Groupe de travail sur l'Agenda social a découvert que les ministères du GTNO et les organismes non gouvernementaux ne collaborent pas toujours et que même des organismes à l'intérieur des mêmes communautés ont du mal à travailler ensemble (et que les zones de responsabilité sont souvent floues). Cette situation est particulièrement évidente lorsque

des programmes et des services sont accessibles à partir de différents ministères, organismes ou domaines de programmes. Les gens sont souvent renvoyés d'un ministère à un autre, ou d'un organisme à un autre, sans arriver à savoir comment ils peuvent obtenir l'aide dont ils ont besoin. Aussi, les organisations entrent souvent en compétition les unes avec les autres à l'intérieur de leur communauté pour offrir des ressources déjà limitées.⁷ En reconnaissant ces obstacles à la collaboration et à la planification communautaires, le Groupe de travail sur l'Agenda social a reconnu du même souffle le besoin de soutenir des façons de travailler ensemble de manière à ce que les ressources gouvernementales puissent être plus accessibles et utilisées au niveau communautaire.

Ainsi, pour combler ce besoin clairement identifié, le Groupe de travail sur l'Agenda social a approuvé la création de huit projets pilotes communautaires ayant pour but d'éliminer les obstacles à la collaboration au niveau communautaire. Cette initiative devait être entreprise dans le contexte de l'élaboration de ressources non renouvelables et de ses effets directs et indirects sur les communautés concernées. Comme il a été dit précédemment, ces projets ont eu lieu à Inuvik, Tsiigehtchic, Fort McPherson, Norman Wells, Lutsel K'e, Wha Ti, Fort Providence, et Yellowknife/Dettah/N'dilo.

Les intervenants ont indiqué que les besoins particuliers de chacune de ces huit communautés variaient grandement. Cependant, les intervenants des huit projets se sont entendus sur des besoins communs présents dans leur communauté respective, dont :

- le besoin pour les communautés de collaborer afin de résoudre les problèmes de santé et de mieux-être;
- le besoin de mettre en valeur le potentiel communautaire;
- le besoin de rejoindre des groupes cibles particuliers (comme les jeunes et les aînés);
- le besoin d'encourager un processus de rétablissement personnel (pour contrer la consommation d'alcool et de drogues, le jeu pathologique et la perte de la culture traditionnelle);
- le besoin d'encourager le parentage et d'améliorer les aptitudes à la vie quotidienne.

Les intervenants issus de communautés où l'exploitation des ressources augmente ont noté d'autres besoins. Par exemple, certaines familles qui résident dans des communautés touchées par l'exploitation de mines de diamant doivent maintenant gérer le stress du travail par rotation (deux semaines au travail, deux semaines à domicile).

Cependant, tous les intervenants ne considèrent pas que leurs besoins ont été clairement identifiés. Certains intervenants du GTNO ont eu l'impression que ces besoins n'étaient pas bien articulés, alors que des intervenants de certains projets ont été frustrés parce qu'ils estimaient

⁷ Projet d'Agenda social pour les gens des T.N.O., p.23

connaître leurs besoins (ce qui ne les a pas empêché de consacrer une bonne partie de leur projet à les compiler et à les officialiser).

PQ1c. Les besoins ont-ils changé? Si oui, l'initiative répond-elle aux nouveaux besoins?

Identifié pour la première fois lors de la Conférence sur l'Agenda social qui s'est tenue à Hay River en juin 2001ⁱⁱⁱ, le besoin d'éliminer les obstacles structurels qui empêchent les gouvernements et les organismes non gouvernementaux à travailler ensemble a été constant tout au long de l'initiative des PPCAS. De plus, des références continues à l'initiative et à son intention d'éliminer les obstacles à la collaboration dans divers documents comme Faire notre part : Réaction du gouvernement des TNO à l'Agenda social^{iv}, les deux rapports d'étape de cette réaction^{v,vi} et de nombreux communiqués de presse^{vii,viii,ix,x xi,xii}, ont mis en évidence le fait que ce besoin n'a pas changé. Même quand il y a eu changement de gouvernement au printemps 2004, l'engagement à l'égard de l'initiative s'est poursuivi (voir PQ2 pour plus d'informations).

Néanmoins, les intervenants des PPCAS ne se sont pas entendus sur la question de savoir si les besoins avaient changé ou non durant la mise en œuvre de l'initiative. Les intervenants de cinq projets ont eu l'impression que les besoins n'ont pas changé, tout en reconnaissant que les divers intervenants dans les communautés ont pu mieux identifier les enjeux et souligner leurs préoccupations pendant la mise en œuvre des projets. Comme l'a souligné l'un des répondants au sondage :

Ce projet fut un processus salutaire qui a illustré à la fois les forces de la communauté et les besoins non satisfaits. À mesure que nous sommes devenus plus efficaces, plus de besoins au niveau communautaire ont été portés à notre attention par les membres du groupe et les membres de la communauté. Le processus nous a aidés en tant que regroupement d'organismes à identifier les besoins et à élaborer des moyens d'y répondre.

Les intervenants des trois autres projets et les intervenants du GTNO ont affirmé, pour leur part, que les besoins avaient changé depuis la mise en œuvre de l'initiative :

- certains PPCAS ont réagi aux répercussions de l'exploitation des ressources (par exemple, le pipeline) et ont changé leur tir pour répondre à ces nouveaux besoins;
- certains projets ont dû s'adapter aux nouveaux besoins en raison de leur succès (par exemple, un projet a offert des ateliers de guérison qui ont eu tellement de succès qu'ils devront être suivis d'autres ateliers utiles aux membres de la communauté);
- d'autres projets doivent maintenant être dirigés par les dirigeants politiques au sein des communautés (plutôt que par des groupes de base populaire).

Tous les intervenants qui ont estimé que les besoins avaient changé ont eu l'impression que leur projet était compatible avec ces nouveaux besoins.

PQ2a. L'initiative est-elle compatible avec les priorités actuelles du gouvernement?

Telle qu'elle a été formulée dans le Plan stratégique de la 15e Assemblée législative du GTNO^{xiii} et dans le Rapport d'étape subséquent de 2005^{xiv}, une priorité essentielle du gouvernement demeure « la collaboration ». Par exemple, dans le Plan stratégique de juin 2004, le premier ministre Joseph Handley a affirmé ce qui suit :

Nous avons convenu de trouver des moyens de renforcer le gouvernement de consensus et de faire en sorte qu'il réponde mieux aux besoins de la population des Territoires du Nord-Ouest. Nous nous sommes entendus pour travailler en partenariat avec les autres gouvernements des Territoires afin de concevoir un programme qui rallie le plus d'appuis possible.⁸

En vertu du but no 2 du Plan stratégique (« des citoyens en santé et bien instruits vivent dans des collectivités sûres et sont capables d'apporter leur contribution et de mettre à profit les possibilités qui s'offrent à eux »), le GTNO maintient son engagement à l'égard de l'Agenda social et de la mise en œuvre des recommandations formulées dans le document intitulé *Faire notre part : Réaction du gouvernement des TNO à l'Agenda social*.⁹

Tous les intervenants du GTNO se sont entendus pour dire que, quand elle a été créée, l'initiative des PPCAS était compatible avec les priorités actuelles du GTNO.

Cependant, ils ne s'accordent pas pour dire que l'initiative est restée compatible avec les priorités actuelles du GTNO. Certains intervenants ont affirmé que l'initiative est restée compatible avec la priorité no 1 du GTNO (« aider les gens à s'aider eux-mêmes – nos responsabilités personnelles, familiales et collectives »). D'autres intervenants ont exprimé l'idée que le terme « Agenda social » n'était plus cité comme source de référence. Comme un des répondants l'a noté:

Le terme « Agenda social » a cessé d'être sous l'écran radar, plus particulièrement depuis le changement de gouvernement au printemps 2004.

PQ2b. L'initiative est-elle compatible avec les priorités communautaires actuelles?

Les intervenants de sept des huit PPCAS ont estimé que l'initiative était compatible avec les priorités communautaires actuelles. Des intervenants d'un des projets ont dit que l'initiative était partiellement compatible avec les priorités communautaires actuelles (c'est-à-dire que, parfois, le centre d'intérêt à l'intérieur d'une communauté change pour devenir autre chose comme l'autonomie ou le développement des ressources – des choses qui ne sont incluses dans la perspective des « enjeux sociaux » des PPCAS).

⁸ *Une population, des communautés et un territoire autonomes – une responsabilité partagée : Plan stratégique du gouvernement des Territoires du Nord-Ouest, GTNO, juin 2004, p. 1*

⁹ *Une population, des communautés et un territoire autonomes – une responsabilité partagée : Plan stratégique du gouvernement des Territoires du Nord-Ouest : Rapport d'étape de 2005, GTNO, octobre 2005, p 18.*

PQ3a. Le but de l'initiative était-il clairement énoncé?

Le but de l'initiative est demeuré constant depuis sa mise en œuvre, soit l'élimination des obstacles à la collaboration. Par ailleurs, le fait que le nouveau gouvernement ait affirmé la nécessité de continuer à trouver des moyens de travailler ensemble dans le cadre de l'Agenda social témoigne de la clarté du but que l'initiative tente d'atteindre.

Les intervenants de sept des huit projets, de même que des intervenants du GTNO se sont entendus pour dire que le but de l'initiative était clairement énoncé. Des intervenants d'un des projets ont exprimé l'idée que le but de l'initiative n'était pas clairement énoncé. Ces intervenants ont ajouté, cependant, que les projets sont devenus plus clairs au fil du temps et qu'ils continuent de clarifier leurs objectifs et ce qu'ils font.

De plus, les intervenants de certains projets ont affirmé que, bien que le but de l'initiative ait été clairement énoncé, il n'a pas été clairement communiqué (et que certains intervenants dans la communauté ne savent pas clairement « qui fait quoi »).

PQ3b. Le but de l'initiative était-il pertinent?

D'après toute la documentation examinée (voir l'Annexe 6), la pertinence du but poursuivi par l'initiative, qui est d'éliminer les obstacles à la collaboration, apparaît évidente. Depuis les premières informations présentées lors de la Conférence sur l'Agenda social en juin 2001 jusqu'aux diverses réponses et mises à jour effectuées par le GTNO, en passant par le Plan stratégique de la 15^e Assemblée législative, le concept de la nécessité de trouver et de favoriser des moyens de travailler ensemble a continué d'être mis en application^{10,11,12,13,14}.

Les intervenants des huit PPCAS et ceux du GTNO ont été d'accord pour dire que le but de l'initiative était pertinent et nécessaire. Des intervenants de certains projets ont estimé que le travail était si important qu'ils ont trouvé d'autres sources de financement pour poursuivre leurs activités. Comme l'a souligné un participant d'un groupe de discussion :

Ce but ne pouvait pas être plus approprié à la communauté.

PQ3c. Le but de l'initiative aurait-il été atteint sans le financement de l'Agenda social?

À partir d'un examen du Cadre de référence utilisé dans le cadre de l'initiative des PPCAS xiv, il est évident que le GTNO a approuvé le financement de la mise en œuvre des projets pour qu'ils contribuent à l'élimination des obstacles à la collaboration. Sans un tel financement, il aurait été difficile pour les projets individuels et le GTNO d'aborder le besoin de l'élimination des obstacles à la collaboration.

¹⁰ *Projet d'Agenda social pour les gens des TNO*

¹¹ *Faire notre part : Réaction du gouvernement des TNO à l'Agenda social*

¹² GTNO. *Faire notre part : Réaction du gouvernement des TNO à l'Agenda social : Rapport d'étape*. GTNO, mai 2003.

¹³ GTNO. *Faire notre part : Réaction du gouvernement des TNO à l'Agenda social : Rapport d'étape*. GTNO, juin 2004.

¹⁴ *Une population, des communautés et un territoire autonomes – une responsabilité partagée : Plan stratégique du gouvernement des Territoires du Nord-Ouest : Rapport d'étape de 2005*, GTNO, octobre 2005

Des intervenants de sept des huit projets se sont entendus pour dire que le but de l'initiative n'aurait pas été atteint sans le financement de l'Agenda social. Des intervenants ont fait remarquer que plusieurs projets avaient tenté antérieurement de fonctionner avec des bénévoles, mais qu'ils avaient échoué dans leur tentative, puis disparu. L'allocation du financement a permis à des ressources, en particulier aux coordonnateurs, de se consacrer aux projets, évitant ainsi d'avoir des projets mis en œuvre par des bénévoles ou des membres d'organismes essayant de s'acquitter de nombreuses fonctions à la fois.

Des intervenants d'un des projets ont affirmé qu'il y avait assez de sources de financement disponibles dans les TNO pour que les buts des PPCAS puissent être atteints. Des intervenants du GTNO ont appuyé cette affirmation en citant des exemples de sources de financement possibles, comme la Stratégie de développement durable du Nord.

PQ4. L'initiative devrait-elle se poursuivre au-delà de la période de trois ans de financement?

Pourquoi?

Un examen de la documentation^{xiv,xxiv} relative à l'initiative des PPCAS et aux échéanciers de l'accord de contribution de chaque projet indique que les échéanciers de l'initiative étaient clairs dès le début – un financement sur trois ans, de 2003-2004 à 2005-2006. Plus particulièrement, le Cadre de référence de l'initiative des PPCAS mentionnait que les échéanciers de l'initiative s'échelonnaient sur une période maximale de trois ans, selon un plan de travail provisoire, soit d'avril 2003 à avril 2006 :

Les projets doivent avoir une durée de trois ans et faire l'objet d'une évaluation à la troisième année.¹⁵

En outre, à la rencontre annuelle des coordonnateurs des PPCAS, qui s'est tenue en février 2005, un atelier d'une journée a été offert aux coordonnateurs pour leur montrer comment élaborer un plan de manière à ce que leurs projets puissent se prolonger au-delà du 31 mars 2006.

Il apparaît donc clairement que le financement des PPCAS a toujours été transitoire, que les projets individuels devaient pouvoir compter, à partir du 31 mars 2006, sur le mécanisme de collaboration qu'ils ont établi et qu'ils devaient trouver des moyens, à l'intérieur de ce mécanisme, de poursuivre leurs activités au-delà de la durée de vie du financement de l'initiative.

Les points de vue exprimés par les intervenants du GTNO appuient cette évaluation, à savoir que le financement des PPCAS ne devait pas se prolonger au-delà du 31 mars 2006.

Au contraire, les intervenants des huit projets ont soutenu que le financement de l'initiative devait aller au-delà de l'échéancier de trois ans. Ils ont mentionné deux raisons à l'appui de cette affirmation :

¹⁵ Cadre de référence de l'initiative des PPCAS

- En raison des délais requis par le démarrage des projets, la période de financement de trois ans a été en réalité d'à peine deux ans; le financement des projets aurait dû commencer en date des accords de contribution.
- Tous les intervenants ont dit que les projets ont eu du succès et leur propre élan. Pour cette raison, le financement doit être poursuivi. Comme l'a souligné un intervenant dans un groupe de discussion :

Cesser de financer un projet, c'est comme pour un thérapeute mettre fin à une séance de consultation pendant que son client est en état de traumatisme et ne pas le ramener à la réalité en lui apportant le soutien nécessaire, alors qu'il est dangereux d'agir ainsi.

Ce désaccord entre les intervenants du GTNO et les intervenants communautaires en ce qui concerne la nature transitoire du financement souligne le besoin d'une meilleure communication parmi toutes les parties concernées.

5.2 Succès

SQ1. Dans quelle mesure chaque PPCAS a-t-il atteint ses objectifs tels qu'ils ont été énoncés?

En plus du but global de l'initiative, qui était d'éliminer les obstacles à la collaboration, chaque projet pilote poursuivait ses propres objectifs. Voici dans quelle mesure chaque projet a réussi à atteindre ses objectifs tels qu'ils ont été énoncés.

Comité interorganismes d'Inuvik (PPCAS d'Inuvik)

Les objectifs du PPCAS d'Inuvik étaient les suivants :

- Établir une communication entre les membres du Comité interorganismes
- Renforcer la capacité de l'équipe interorganismes et de ses comités directeurs de prioriser des secteurs
- Renforcer la capacité de l'équipe interorganismes et de ses comités directeurs de mettre en œuvre des mesures dans les secteurs priorités

À partir de l'examen des informations de fin d'année fournies^{xv,xvi}, il apparaît évident que le Comité interorganismes d'Inuvik est parvenu à atteindre tous ses objectifs.

À travers le financement de l'initiative des PPCAS, le Comité interorganismes d'Inuvik a pu établir un bureau et maintenir un poste à temps plein pour coordonner les tentatives de collaboration du comité et les activités générales. Il y avait un besoin de créer un tel poste parce que, le comité étant composé de personnes qui travaillaient déjà à temps plein et/ou qui siégeaient à de nombreux autres conseils d'administration d'organismes communautaires, il apparaissait évident qu'une coordonnatrice ou un coordonnateur à temps plein pouvait occuper des fonctions de gestion et de planification pour orienter le comité interorganismes vers l'atteinte de ses objectifs et du but global de l'initiative – qui était d'éliminer les obstacles à la collaboration¹⁶. En conséquence, le Comité interorganismes d'Inuvik a pu atteindre son premier objectif, celui d'établir une communication entre les membres du Comité interorganismes, dans le cadre du fonctionnement d'une entité formelle axée sur la collaboration (et qui est devenue une société incorporée en mars 2005).

Malgré un changement de personnel au poste de coordonnateur(trice), le Comité interorganismes d'Inuvik a été en mesure d'atteindre ses objectifs de prioriser des secteurs et de mettre en œuvre des mesures dans les secteurs priorités, comme celles-ci :

- aborder le problème de l'itinérance à Inuvik en élaborant une stratégie pour trouver un moyen de garder ouvertes les portes du refuge pour les sans-abri et d'ouvrir un nouveau centre;
- participer au programme de prévention de la violence ÉduRespect de la Croix-Rouge canadienne;

¹⁶Yoenne Ewald, *Inuvik Interagency Committee Working Together for Wellness Performance Measurement Report 2003 – 2006*, Comité interorganismes d'Inuvik, mars 2006, p. 2

- participer à l'évaluation des répercussions sociales du pipeline à travers l'orientation fournie par le Comité des répercussions sociales;
- entreprendre un travail de planification – comme le Forum sur la planification stratégique du mieux-être communautaire, qui a révélé la reconnaissance largement répandue du besoin de travailler en fonction d'une approche commune axée davantage sur la collaboration pour favoriser le mieux-être communautaire;
- élaborer une ressource multimédia pouvant améliorer la communication entre les fournisseurs de services et contribuer à l'orientation des nouveaux arrivants dans la communauté;
- collaborer à des projets communs comme le programme de prévention des blessures P.A.R.T.Y. de Beaufort-Delta, le programme CrackBusters de l'Armée du Salut et la Journée internationale de sensibilisation aux TSAF.

Les données sur les résultats relatives à l'atteinte de ces trois objectifs révèlent :

- une participation et une collaboration accrues parmi les membres du Comité interorganismes d'Inuvik;
- une sensibilisation accrue à l'égard des écarts dans les services communautaires, de même que dans les programmes et services existants;
- un renforcement des réseaux professionnels;
- de meilleures possibilités de promouvoir les programmes et les services à travers l'échange d'informations et l'élaboration de stratégies.

Plan d'action communautaire de Tsiigehtchic (PPCAS de Tsiigehtchic).

Les objectifs du PPCAS de Tsiigehtchic étaient les suivants :

- Informer les membres de la communauté
- Accroître le mieux-être des membres de la communauté
- Faciliter l'élaboration d'un plan d'action communautaire
- Mettre en œuvre le plan d'action communautaire

Au moment de la rédaction du présent rapport d'évaluation, aucune information sur les mesures de rendement de fin d'année n'avait été reçue concernant le PPCAS de Tsiigehtchic. Les informations sur le rendement relatives à l'atteinte des objectifs énoncés reposaient sur des rapports antérieurs (jusqu'au 31 mars 2005) et des commentaires verbaux fournis par la coordonnatrice durant la visite sur le site du projet. À partir de ces informations, il apparaît évident que le PPCAS de Tsiigehtchic a réussi, de manière générale, à atteindre ses objectifs, sauf celui de mettre en œuvre le plan d'action communautaire.

Au cours de sa première année, le projet de Tsiigehtchic a élaboré la stratégie Travailler ensemble et renforcer la communauté qui visait à accroître les mécanismes permettant de travailler ensemble et à améliorer la collaboration, la participation et l'engagement des membres de la communauté de Tsiigehtchic relativement au mieux-être communautaire. Ce faisant, le projet a offert une séance sur les priorités des jeunes et une séance sur les priorités de la communauté qui ont servi à prioriser les principaux enjeux ayant fait l'objet de la première année. Cela a permis d'atteindre l'objectif – qui était d'informer les membres de la communauté.

Quant à l'accroissement du mieux-être des membres de la communauté, le projet prévoyait présenter des ateliers de développement personnel et fournir un soutien financier et bénévole au Comité des loisirs. À partir des rapports fournis, il semble que la mise en application de ces mesures n'ait pas été claire. Toutefois, il apparaît évident que de nombreuses mesures entreprises par le projet de Tsiigehtchic durant la deuxième année ont été freinées par un important roulement de personnel au bureau du Conseil de bande.

Malgré ce roulement de personnel au bureau du Conseil de bande, le personnel du projet a pu examiner la liste des préoccupations et des enjeux communautaires identifiés lors des séances antérieures, puis compiler une liste finale des priorités (qui a déterminé les 60 secteurs prioritaires devant faire l'objet du plan d'action communautaire). En raison de ce travail, le projet a atteint son troisième objectif – qui était de faciliter l'élaboration d'un plan d'action communautaire.

Le projet prévoyait que, durant la troisième année, ces secteurs prioritaires clairement identifiés seraient adoptés par les gens travaillant dans la collectivité, les comités et les organismes et qu'ils permettraient la mise en œuvre de certains projets. Cependant, dans sa troisième année, le projet n'a pas disposé du budget requis pour embaucher une coordonnatrice ou un coordonnateur à temps plein. En conséquence, les éléments du plan d'action communautaire n'ont pas été mis en œuvre tel qu'il avait été prévu au départ. De plus, en l'absence d'un rapport définitif de fin d'année, on ignore quelles mesures ont été mises en œuvre et à quel niveau elles l'ont été.

En l'absence de données de fin d'année, il est difficile de déterminer dans quelle mesure les données sur les résultats reliés au niveau de réussite de chaque objectif du PPCAS de Tsiigehtchic ont été réellement atteintes. Cependant, à partir des informations disponibles, il apparaît clairement que, jusqu'à sa troisième année de mise en œuvre, le projet de Tsiigehtchic a continué de travailler fort pour maintenir un mécanisme de communication visant à éliminer les obstacles auxquels faisaient face les membres de la communauté, les gens travaillant dans la collectivité, les comités, les ministères du GTNO et les divers organismes. Parmi les exemples de cette communication, mentionnons le site Web du projet, la diffusion de bulletins d'informations communautaires la première semaine de chaque mois, les rapports hebdomadaires diffusés à la station de radio locale, ainsi que la distribution de rapports trimestriels au gouvernement et aux partenaires externes.

Teet'it Gwich'in Council (PPCAS de Fort McPherson)

Les objectifs du PPCAS de Fort McPherson étaient les suivants :

- Officialiser le comité interorganismes
- Élaborer un plan de santé et de mieux-être communautaires
- Élaborer un projet pilote pour le développement des jeunes

À partir d'un examen des données de fin d'année fournies sur les mesures de rendement^{kviii,xix}, il est évident que le PPCAS de Fort McPherson a atteint ses objectifs, sauf celui d'élaborer un projet pilote pour le développement des jeunes.

Bien que des ententes de partenariats formelles n'aient pas été conclues pour officialiser les rôles et les responsabilités du Comité interorganismes, les membres de ce comité se sont réunis le troisième jeudi de chaque mois pour discuter des priorités en matière de santé et de mieux-être communautaires. Participaient à ces rencontres des représentants des organismes gouvernementaux et non gouvernementaux de Fort McPherson, ainsi que des représentants des jeunes et des aînés. En ce qui concerne l'officialisation du Comité interorganismes, le principal défi a été le changement de personnel au niveau de la coordination du projet. En conséquence, la coordination du projet a été confiée à la personne responsable de la gestion des programmes sociaux, sous la direction de la Tl'oondih Healing Society et du Comité interorganismes.

Au moment de la rédaction du présent rapport d'évaluation, le plan de santé et de mieux-être communautaires avait été accordé en sous-traitance à la Tl'oondih Healing Society et en était au stade préliminaire. L'achèvement du plan avait été prévu en mars 2006. Mais un examen des informations sur les mesures de rendement et des données issues des groupes de discussion a mis en lumière une certaine confusion autour de l'élaboration du plan de santé et de mieux-être communautaires. D'une part, les mesures de rendement ont identifié l'achèvement imminent du plan. D'autre part, les membres du Comité interorganismes ont découvert que le financement, qui devait à l'origine être consacré à l'élaboration du plan, avait plutôt été orienté vers des activités à court terme n'ayant aucune incidence à long terme. Un suivi des activités du PPCAS de Fort McPherson a permis de constater que la confusion provenait de la planification du mieux-être entreprise par la Tl'oondih Healing Society (le bras social du Teetl'it Gwich'in Council), plutôt que par le Comité interorganismes.

Quant à l'objectif d'élaborer un projet pilote pour le développement des jeunes, il n'a pas été atteint de toute évidence. À la place, des programmes ont été mis en place sur le terrain. Ces programmes ont permis aux jeunes de développer des habiletés de mieux-être en rapport avec la prévention du suicide et des habiletés d'entraide par les pairs. Différents ateliers sur l'importance de l'école ont été organisés. L'évaluation de la petite enfance a également été abordée.

Les données sur les résultats ont révélé qu'il y a eu un accroissement de la communication et de la coordination du Comité interorganismes durant les trois années, de même qu'une participation accrue des jeunes et une communication avec les jeunes au sujet des activités en matière de développement soutenues par le comité. Toutefois, un certain travail reste à faire pour assurer la mise en place d'un processus de communication plus transparent.

Première nation de Wha Ti (PPCAS de Wha Ti)

Les objectifs du PPCAS de Wha Ti étaient les suivants :

- Créer un comité de services communautaires intégrés dont les membres ont en commun une mission, une vision et un processus de planification
- Élaborer une stratégie de services communautaires complets et adaptés aux différences culturelles
- Mettre en œuvre la stratégie de services communautaires

À partir d'un examen des données de fin d'année fournies sur les mesures de rendement^{xx}, il est évident que le PPCAS de Wha Ti a atteint tous ses objectifs, bien qu'il ait dû relever certains défis pour y arriver.

Le PPCAS a atteint son premier objectif en créant un Comité de services communautaires intégrés (CSCI) composé de 17 représentants provenant d'organismes majeurs ayant divers intérêts communautaires, sociaux, culturels et économiques. Les membres du comité se sont réunis le premier jeudi de chaque mois, et le comité a publié six bulletins d'informations durant les deux premières années du projet.

Au cours de la deuxième année, le principal centre d'intérêt du PPCAS de Wha Ti a été la réalisation de son deuxième objectif, à savoir l'élaboration d'une stratégie de services communautaires complets et adaptés aux différences culturelles. À partir d'une analyse F.F.P.M. (forces, faiblesses, possibilités, menaces), le CSCI a reconnu que la stabilité du mieux-être était une question essentielle pour la communauté. Il a donc orienté son centre d'intérêt vers l'élaboration d'un plan de mieux-être communautaire plutôt que vers l'élaboration d'une stratégie de services communautaires.

Pour élaborer son plan de mieux-être communautaire, le PPCAS de Wha Ti a retenu les services d'un agent contractuel qui a organisé des groupes de discussion afin de mieux identifier les besoins de mieux-être, les préoccupations et les enjeux de Wha Ti. Les données recueillies et analysées à partir de ces sources ont été compilées dans un document provisoire soulignant les priorités en matière de mieux-être qui devaient être envisagées par la communauté de Wha Ti. Après avoir examiné ce document, le CSCI a estimé que les préoccupations et les enjeux qui y étaient mentionnés et considérés comme des priorités étaient loin de refléter les besoins réels de Wha Ti. En conséquence, le comité a conservé le plan de mieux-être dans sa version préliminaire et n'a pas poussé plus loin les fonctions de mieux-être qui avaient été identifiées.

Cela ne signifie pas pour autant que le PPCAS de Wha Ti n'a pas été capable de trouver un moyen d'atteindre son troisième objectif révisé – mettre en œuvre le plan de mieux-être. Le CSCI a plutôt recherché des projets capables de répondre aux préoccupations communes de mieux-être communautaire soulignées dans le document provisoire. Le rapport de fin d'année soumis aux fins de la présente évaluation indique que le comité a fait trois propositions relativement à ces préoccupations de mieux-être.

Les données sur les résultats relatifs à l'atteinte des trois objectifs ont révélé qu'il y a eu une participation accrue parmi les membres du CSCI afin d'identifier les besoins de mieux-être communautaire de Wha Ti. À travers cette participation, les membres du comité ont pu accroître leur niveau de sensibilisation non seulement à l'égard des préoccupations de mieux-être de Wha Ti, mais aussi des services de mieux-être disponibles dans la collectivité. Toutefois, malgré cet accroissement de la participation, les données sur les résultats indiquent que le niveau de collaboration parmi les membres du CSCI n'a pas augmenté au même rythme. Cela s'explique par le changement de personnel au poste de coordonnateur(trice) et par les conflits interpersonnels parmi les membres du comité. En conséquence, certains progrès restent encore à faire pour que les membres du CSCI puissent travailler ensemble en partageant une mission, une vision et un processus de planification.

Bande dénée de Lutsel K'e (PPCAS de Lutsel K'e)

Les objectifs du PPCAS de Lutsel K'e étaient les suivants :

- Fournir une communication communautaire et interorganismes
- Élaborer un plan stratégique communautaire
- Fournir un programme d'éducation et de mieux-être sur le terrain

Au moment de la rédaction du présent rapport d'évaluation, le seul rapport de fin d'année disponible était celui de décembre 2005.^{xxi} Selon ce rapport, il est évident que le PPCAS de la bande dénée de Lutsel K'e a atteint ses objectifs, bien que certains défis se soient posés dans l'élaboration du plan stratégique communautaire.

Malgré un changement de personnel au poste de coordonnateur(trice) et l'absence d'une coordonnatrice adjointe ou d'un coordonnateur adjoint durant les deux dernières années de sa mise en œuvre du projet, le PPCAS de la bande dénée de Lutsel K'e a pu atteindre son premier objectif en fournissant une communication interorganismes et communautaire. En voici quelques exemples :

- maintenir un bureau interorganismes pour coordonner la communication et la collaboration entre les ministères et les organismes à Lutsel K'e;
- tenir des réunions interorganismes régulières pour discuter des affaires du comité et élaborer des plans pour favoriser de nouvelles initiatives;
- publier des bulletins d'informations;
- continuer à travailler avec le comité des jeunes et le conseil étudiant.

L'atteinte du deuxième objectif (élaborer un plan stratégique communautaire) a représenté un certain défi pour le Comité interorganismes de Lutsel K'e. Bien que des consultations communautaires aient eu lieu et que les idées et les préoccupations communautaires aient été recueillies en prévision de l'élaboration du plan stratégique communautaire, le consultant engagé pour atteindre cet objectif a seulement complété un rapport intérimaire de planification stratégique. Un suivi a été tenté auprès du consultant, mais aucun progrès n'a été réalisé pour achever le plan et le mettre en œuvre avant le 31 mars 2006. En conséquence, les membres du Comité interorganismes continuent à discuter de la meilleure façon d'aller de l'avant avec le plan stratégique. À ce jour, peu de progrès ont été accomplis.

Le troisième objectif (fournir un programme d'éducation et de mieux-être sur le terrain) est celui pour lequel le Comité interorganismes a relevé les plus grands défis et accompli le plus de progrès. Pour atteindre cet objectif, le Comité interorganismes a organisé une expédition scolaire en forêt qui a nécessité la présence de deux instructeurs traditionnels (aînés), d'un conseiller provenant du ministère de la Santé et des Services sociaux de Lutsel K'e et d'un enseignant. Les étudiants ont été choisis selon des critères prédéterminés, dont le soutien parental, des examens

de santé, une formation en secourisme et le besoin d'un soutien additionnel aux niveaux social et scolaire.

La logistique requise pour élaborer et réaliser cette expédition scolaire en forêt a présenté de nombreux défis au Comité interorganismes, principalement en raison du fait que l'activité s'est déroulée durant les mois d'hiver. Cette logistique a inclus les éléments suivants :

- préparer les cabines pour l'hiver (par exemple, en isolant les tuyaux de poêle);
- prévoir des vols affrétés pour transporter le matériel et les fournitures;
- financer le salaire d'un conseiller (qui n'avait pas été prévu au départ);
- transporter des motoneiges par hélicoptère en raison de l'état des glaces sur les lacs;
- sortir le matériel et les fournitures du camp malgré les conditions météorologiques et l'état des glaces;
- se débrouiller sans équipement satellite en raison des coûts;
- éloigner le camp du littoral en raison de conditions printanières hâtives.

Malgré tous ces défis, le personnel et les parents ont noté des changements chez les jeunes qui ont participé à cette expédition, plus particulièrement une attitude positive ou une réduction des comportements négatifs. À partir de cette expérience vécue en 2004-2005, le Comité interorganismes a planifié une autre expédition en forêt, mais de courte durée, en mars 2006.

Le PPCAS de Lutsel K'e n'ayant fourni aucune donnée sur les résultats au moment de la rédaction du présent rapport d'évaluation, on ignore dans quelle mesure les niveaux de participation, de coordination et de collaboration se sont accrus parmi les membres du Comité interorganismes.

Ville de Norman Wells (PPCAS de Norman Wells).

Les objectifs du PPCAS de Norman Wells étaient les suivants :

- Fournir aux jeunes un forum pour accroître leurs connaissances en regard des enjeux sociaux
- Fournir aux parents et aux tuteurs un forum pour accroître leurs connaissances et leurs compétences en matière de parentage des jeunes et des adolescents
- Renforcer la capacité des communautés du Sahtu à l'extérieur de Norman Wells de fournir des forums sur les enjeux sociaux et les questions relatives au parentage des jeunes et des adolescents

À partir d'un examen des données de fin d'année fournies sur les mesures de rendement^{xxii,xxiii}, il est évident que le PPCAS de Norman Wells a atteint tous ses objectifs, bien qu'il ait dû relever certains défis pour atteindre son troisième objectif.

Une série d'ateliers a été nécessaire pour atteindre le premier objectif. Un examen des données d'évaluation provenant des ateliers a indiqué que 95 % des jeunes qui y ont participé ont affirmé que ces séances leur ont permis d'accroître leur niveau de conscience des enjeux sociaux.¹⁷ Certains ateliers ont abordé des thèmes comme l'intimidation, les pratiques sexuelles sans risque, l'amélioration de l'estime de soi, la violence familiale, le parentage et les modes de vie sains.

Une série de 12 manuels portant sur des enjeux sociaux a été préparée pour atteindre le deuxième objectif. Ces enjeux étaient les suivants : la communication; les psychotropes; la sensibilisation à la violence; l'estime de soi; les maladies transmises sexuellement (MTS); la santé et la bonne forme physique (présentées en deux parties); les compétences parentales; les aptitudes à la vie quotidienne; l'éducation; le respect; et la sensibilisation aux cultures. Les manuels contenaient des plans de leçons pouvant être utilisés par les enseignants, les conseillers scolaires, les infirmières, les agents de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et les travailleurs sociaux pour enseigner aux jeunes des modes de vie sains. Bien que ces manuels aient été distribués à toutes les écoles de la région du Sahtu, la démission de la personne responsable de la coordination du projet a eu pour effet que les séances de formation des formateurs prévues (qui devaient porter sur l'utilisation des manuels) n'ont pas eu lieu. Cependant, le troisième objectif a été atteint dans la mesure où les manuels ont été distribués dans toute la région.

Au moment de la rédaction du présent rapport d'évaluation, les données sur les résultats relatifs à la parution et à la diffusion des 12 manuels ont pu seulement être extraites de manière anecdotique. À travers ces données, il ressort que le PPCAS de Norman Wells a contribué à une réduction du taux de criminalité chez les jeunes dans la ville. (Toutes les fois où ils étaient au centre jeunesse, les jeunes ne se trouvaient pas à traîner dans les rues.) De plus, la ville a indiqué que le projet a connu tellement de succès qu'elle continue de le financer à même ses propres ressources.

Zhahti Koe Friendship Centre (PPCAS de Fort Providence).

Les objectifs du PPCAS de Fort Providence étaient les suivants :

- Coordonner les ressources nécessaires à la collaboration
- Fournir aux membres de la communauté un forum pour accroître leurs connaissances en matière de santé et de mieux-être
- Fournir des possibilités de formation aux membres de la communauté intéressés

À partir d'un examen des données de fin d'année fournies^{xxiv,xxv}, il est évident que le PPCAS de Fort Providence a atteint tous ses objectifs.

Le Comité interorganismes de Fort Providence a été créé avec la participation du Zhahti Koe Friendship Centre, les bureaux du MSSS, le Comité de justice, les Autochtones, les Métis et la GRC. Bien que certains organismes aient participé plus que d'autres au projet, l'existence même du Comité interorganismes témoigne de l'atteinte du premier objectif. Les membres du comité continuent de se réunir régulièrement.

¹⁷ Sandra Guzwell. *Norman Wells Breaking Down the Barriers to Working Together Project Performance Measurement Data 2004-2005*, Ville de Norman Wells, avril 2005.

Le comité a élaboré un plan de mieux-être communautaire afin d'atteindre le deuxième objectif. Ce plan, auquel les intervenants communautaires et le public en général ont réagi, est affiché au Zhahti Koe Friendship Centre pour que tous les membres de la communauté puissent en prendre connaissance.

Afin d'atteindre son troisième objectif, le projet a financé une série d'ateliers, portant notamment sur des programmes culturels qui s'adressent aux jeunes et aux aînés, le rétablissement personnel lors de pertes ou de deuils, les rites de passage, la guérison spirituelle traditionnelle, la gestion du stress et l'adaptation au changement. Tous ces ateliers ont attiré une bonne participation des membres de la communauté (en particulier les jeunes âgés de 10 à 20 ans).

Les données anecdotiques sur les résultats relatifs à l'atteinte des trois objectifs ont indiqué une meilleure collaboration parmi les organismes pendant qu'ils travaillaient ensemble à atteindre des buts communs.

Première nation des Dénés Yellowknives (PPCAS de Yellowknife/N'dilo/Dettah).

Les objectifs du PPCAS de la Première nation des Dénés Yellowknives étaient les suivants :

- Fournir aux familles des activités culturelles et traditionnelles exemptes de drogues
- Améliorer les habiletés sociales et les aptitudes à la vie quotidienne
- Valoriser l'actualisation de soi et l'identité culturelle

À partir d'un examen des données de fin d'année fournies^{xxvi,xxvii}, il est évident que le PPCAS de la Première nation des Dénés Yellowknives a atteint ses objectifs, bien qu'il ait dû relever certains défis pour atteindre son troisième objectif (valoriser l'actualisation de soi et l'identité culturelle).

Le projet a fourni aux familles de la collectivité des activités culturelles et traditionnelles exemptes de drogues. Parmi ces activités, mentionnons des camps traditionnels et des cercles de discussion chez les jeunes (qui ont eu lieu chaque semaine à Dettah et à N'dilo et qui attiraient en moyenne 20 jeunes). Ces activités témoignent de l'atteinte du premier objectif.

Pour atteindre son deuxième objectif, le projet a offert un programme d'orientation aux jeunes et aux aînés. Ces séances ont été importantes. Elles ont éduqué les jeunes en leur indiquant les endroits sécuritaires où ils peuvent aller quand ils vivent des situations problématiques. Dans les séances qui leur étaient destinées, les aînés ont pu mieux comprendre les répercussions du travail par rotation sur les familles, comme le stress.

Dans la poursuite du troisième objectif, les coordonnateurs du projet avaient prévu présenter une série d'ateliers visant à valoriser l'actualisation de soi et l'identité culturelle. Bien que cette intention ne se soit pas concrétisée, des conférenciers invités (dont George Chuallo) ont offert des présentations sur les choix de modes de vie sains. Toutes ces présentations ont attiré un auditoire. Puisqu'aucune donnée sur les résultats n'a été fournie par le PPCAS de Yellowknife/N'dilo/Dettah au moment de la rédaction du présent rapport d'évaluation, il a été impossible de déterminer dans quelle mesure les jeunes ont accru leurs compétences culturelles et traditionnelles, de même que leur aptitude à résoudre des problèmes.

SQ2a. Dans quelle mesure l'initiative a-t-elle réussi à amener les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à discuter des façons dont ils peuvent travailler ensemble?

Tout au long de l'initiative, le GTNO a aidé les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à discuter des façons dont ils peuvent travailler ensemble. Au moment de la demande de propositions, de nombreux organismes en contact avec le MSSS (le maître d'œuvre de l'initiative des PPCAS) ont demandé une clarification et des directives additionnelles sur la manière de préparer des propositions permettant d'avoir accès au financement.^{xxviii} Dans un effort visant à faciliter le processus, le MSSS a donné à une équipe le mandat d'aider les collectivités à préparer et soumettre leurs propositions. Cette aide a pris diverses formes (appels téléphoniques, courriels, téléconférences, rencontres communautaires, ateliers, etc). En faisant en sorte que cette équipe de soutien communautaire soit composée de représentants du Conseil d'alphabétisation des TNO, du Conseil du statut de la femme des TNO et du YWCA de Yellowknife, il est manifeste que le GTNO (par le biais du MSSS) a tout mis en œuvre pour amener les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à travailler ensemble.

Durant la mise en œuvre de l'initiative des PPCAS, le MSSS a participé au processus visant à amener les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à travailler ensemble lorsque le coordonnateur des PPCAS (le spécialiste de l'évaluation du ministère) a visité chacune des communautés concernées en février 2004 et en février 2005. Ces visites sur les sites des projets poursuivaient deux objectifs : 1-) aider les PPCAS à évaluer leurs exigences; et 2-) fournir un soutien communautaire et des conseils, au besoin.

Par ailleurs, une rencontre avec les coordonnateurs des PPCAS a eu lieu à la fin de chaque année financière (soit en février 2004, en février 2005 et en décembre 2005) pour leur donner l'occasion d'échanger sur ce qui a bien fonctionné ou ce qui n'a pas fonctionné dans leur communauté respective quant aux moyens mis en place pour favoriser la collaboration. À la rencontre annuelle qui s'est tenue à Yellowknife, en février 2005, le coordonnateur des PPCAS du MSSS a profité de l'occasion pour fournir aux coordonnateurs des projets une grande quantité d'informations susceptibles de les aider en prévision de la troisième et dernière année de mise en œuvre de leur projet respectif. Pour ce faire, il a invité des représentants de cinq ministères du GTNO à présenter des informations utiles aux coordonnateurs des huit PPCAS. Voici les thèmes abordés par ces représentants du GTNO :

1. la législation sur la violence familiale – thème présenté par Janice Laycock, du ministère de la Justice;
2. les modes de vie sains – thème présenté par Ian Legaree, du ministère des Affaires municipales et communautaires;
3. le développement de la petite enfance – thème présenté par Gillian Moir et Pamela Petten, du ministère de l'Éducation, de la Culture et de la Formation;
4. l'itinérance – thème présenté par Gay Kennedy, du ministère de la Santé et des Services sociaux;

5. les profils communautaires et les indicateurs sociaux – thème présenté par David Stewart, du Bureau de la statistique des Territoires du Nord-Ouest.

Les points de vue exprimés par les coordonnateurs des PPCAS montrent que l’initiative a réussi à amener les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à discuter des façons dont ils peuvent travailler ensemble. Le Tableau 5.1 indique qu’une majorité des répondants au sondage (76 %; N = 41)¹⁸ ont exprimé l’idée que leur projet a réussi ou très bien réussi dans ce processus.

Tableau 5.1 : Amener les groupes à travailler ensemble

	Fréquence	Pourcentage
A très bien réussi	15	27,8
A réussi	26	48,1
N’a ni réussi ni échoué	9	16,7
N’a pas bien réussi	3	5,6
A échoué totalement	1	1,9
Total	54	100,0

SQ2b. Dans quelle mesure l’initiative a-t-elle réussi à favoriser la collaboration pour prendre des mesures prioritaires en matière de santé et de mieux-être communautaires?

Le Tableau 5.2 indique qu’une majorité de répondants au sondage (89 %; N = 48) ont exprimé l’idée que leur projet a réussi ou très bien réussi à favoriser la collaboration pour prendre des mesures prioritaires en matière de santé et de mieux-être communautaires.

Tableau 5.2 : Prendre des mesures communautaires

	Fréquence	Pourcentage
A très bien réussi	16	29,6
A réussi	32	59,3
N’a ni réussi ni échoué	5	9,3
N’a pas réussi	1	1,9
Total	54	100,0

SQ2c. Dans quelle mesure l’initiative a-t-elle réussi à favoriser la collaboration pour mettre en œuvre des mesures en matière de santé et de mieux-être communautaires?

Le Tableau 5.3 indique qu’une majorité de répondants au sondage (87 %; N = 47) ont exprimé l’idée que leur projet a réussi ou très bien réussi à favoriser la collaboration pour mettre en œuvre des mesures en matière de santé et de mieux-être communautaires.

¹⁸N = Nombre de répondants au sondage

Tableau 5.3 : Mettre en œuvre des mesures en matière de santé et de mieux-être communautaires

	Fréquence	Pourcentage
A très bien réussi	14	25,9
A réussi	33	61,1
N'a ni réussi ni échoué	4	7,4
N'a pas réussi	3	5,6
Total	54	100,0

SQ2d. Dans quelle mesure l'initiative a-t-elle réussi à aborder les questions relatives à la santé et au mieux-être?

Le Tableau 5.4 indique qu'une majorité de répondants au sondage (85 %; N = 45) ont exprimé l'idée que leur projet a réussi ou très bien réussi à aborder les questions relatives à la santé et au mieux-être.

Tableau 5.4 : Aborder les questions relatives à la santé et au mieux-être

	Fréquence	Pourcentage
A très bien réussi	16	29,6
A réussi	29	53,7
N'a ni réussi ni échoué	9	16,7
Total	54	100,0

SQ2e. Dans quelle mesure l'initiative a-t-elle réussi à éliminer les obstacles à la collaboration?

Le Tableau 5.5 indique qu'une majorité de répondants au sondage (75 %; N = 41) ont exprimé l'idée que leur projet a réussi ou très bien réussi à éliminer les obstacles à la collaboration.

Tableau 5.5 : Éliminer les obstacles à la collaboration

	Fréquence	Pourcentage
A très bien réussi	24	44,4
A réussi	17	31,5
N'a ni réussi ni échoué	10	18,5
N'a pas réussi	3	5,6
Total	54	100,0

SQ3a. L'initiative a-t-elle contribué à une meilleure compréhension des questions relatives à la santé et au mieux-être dans la communauté?

Le Tableau 5.6 indique qu'une majorité de répondants au sondage (87 %; N = 45) ont exprimé l'idée que leur projet a réussi ou très bien réussi à contribuer à une meilleure compréhension des questions relatives à la santé et au mieux-être dans la communauté.

Tableau 5.6 : Contribuer à une meilleure compréhension

	Fréquence	Pourcentage
A très bien réussi	13	25,0
A réussi	32	61,5
N'a ni réussi ni échoué	6	11,5
N'a pas réussi	1	1,9
Total	52	100,0

SQ3b. L'initiative a-t-elle contribué à une meilleure compréhension des questions relatives à la santé et au mieux-être aux TNO?

Il n'est pas évident que l'initiative des PPCAS ait contribué à une meilleure compréhension des questions relatives à la santé et au mieux-être dans l'ensemble des Territoires du Nord-Ouest. Tous les intervenants du GTNO ont indiqué qu'il est difficile d'évaluer cet aspect des répercussions de l'initiative. Comme l'a souligné un répondant :

Il est difficile de répondre à cette question en raison des différences importantes entre les projets et du démantèlement du Groupe de travail interministériel sur l'Agenda social (après mai 2004).

SQ4. L'initiative a-t-elle eu des répercussions inattendues (positives et négatives)?

Des intervenants de cinq des huit PPCAS ont souligné que leur projet respectif avait donné lieu à des résultats inattendus, dont ceux-ci :

- le fait d'avoir une personne rémunérée (par exemple, une coordonnatrice ou un coordonnateur), au lieu d'une personne agissant en tant que ressource pour plusieurs intervenants, a permis une meilleure communication entre les organismes;
- les possibilités de réseautage fournies par le travail interorganismes ont donné lieu à des résultats positifs;
- le succès remporté par de nombreuses activités traditionnelles et culturelles a accru l'intérêt manifesté pour ces activités (les membres de la communauté ont affirmé vouloir davantage d'activités semblables).

SQ5. En ce qui concerne la mise en œuvre de l'initiative, qu'est-ce qui a fonctionné et qu'est-ce qui n'a pas fonctionné (par exemple, la coordination, les partenariats, la communication, la présentation de rapports, le financement, etc.)?

Les intervenants ont identifié un certain nombre d'aspects qui ont bien fonctionné et d'autres qui auraient pu être améliorés. Voici un sommaire des opinions qu'ils ont exprimées.

Coordination

Tous les intervenants ont souligné que le fait d'avoir des coordonnateurs rémunérés a été très bénéfique. Ces personnes-ressources ont permis aux projets de se développer. (Les projets qui avaient antérieurement tenté sans succès de fonctionner avec des bénévoles ont pu aller de l'avant.) Comme l'a souligné un répondant au sondage :

Ce projet a été le bienvenu. Nous avons tenté de créer un Comité interorganismes sans financement, mais en vain. Puis le financement est arrivé, ce qui nous a permis de donner une forme officielle à nos idées et de mettre sur pied le Comité interorganismes.

L'établissement d'un horaire des réunions du Comité interorganismes a également été bénéfique. Il a permis une participation maximale des organismes dans chaque communauté, car tous savaient où et quand les réunions avaient lieu.

Partenariats

Il a été difficile de faire participer tous les organismes dans chaque communauté. Il n'y a pas eu de participation totale ou de consensus sur chaque question. Dans l'ensemble, les projets ont permis la création de nouveaux partenariats dans chaque collectivité, ainsi que le renforcement des partenariats qui existaient avant le financement de l'initiative des PPCAS.

Communication

Dans l'ensemble, la communication s'est améliorée dans les communautés grâce aux PPCAS. Toutefois, la communication aurait pu être améliorée à certains égards. De retour dans leur collectivité respective, les membres d'un comité interorganismes ou d'un groupe de travail communautaire étaient souvent trop occupés pour partager de manière appropriée les informations dont ils disposaient.

Présentation de rapports

Les intervenants de la moitié des projets ont exprimé l'avis que les exigences relatives à la présentation des rapports étaient trop onéreuses et trop complexes. En particulier, la collecte des données requises en vertu du Cadre de gestion et de responsabilité axé sur les résultats (CGRR) et du Système de mesure de la performance des opérations (SMPO) représentait trop de travail. Pour cette raison, certaines données n'ont pas été recueillies.

Financement

Les intervenants de tous les projets ont mentionné que le financement était apprécié et qu'il leur a permis d'accomplir un travail considérable. Ils ont particulièrement apprécié l'approche de financement pluriannuel préconisée par l'initiative des PPCAS, car elle leur a permis de planifier

les activités à venir sans avoir à soumettre une proposition chaque année pour renouveler le financement.

Cependant, les intervenants de plusieurs PPCAS ont souligné que les exigences financières étaient trop strictes. Par exemple, il est arrivé que des intervenants communautaires ont voulu consacrer une partie du financement à certaines activités et qu'ils se sont fait dire qu'ils ne pouvaient pas le faire.

Capacités communautaires

L'incapacité d'embaucher du personnel (ou un changement de personnel) a eu des effets négatifs importants sur le succès de certains PPCAS. Le changement de personnel a nui à la communication et à la coordination de certains projets, ainsi qu'à leur capacité de maintenir l'élan qu'ils avaient créé.

Coordonnateur(trice)

Les intervenants de la moitié des projets ont mentionné que le succès de leur projet a reposé sur les compétences, les aptitudes et le dévouement de la personne responsable de la coordination. Les projets qui ont bénéficié d'une personne compétente au poste de coordonnateur(trice) semblent avoir eu plus de succès que les projets coordonnés par des personnes moins qualifiées.

5.3 Rentabilité

RQ1a. L'initiative a-t-elle respecté le budget initial?

Les informations financières fournies par le MSSS indiquent que les huit PPCAS ont respecté leur budget. Puisque le ministère n'a pas fourni de provisions pour reporter les fonds non dépensés d'une année à l'autre, il n'y a pas eu de provisions non plus pour payer les dépenses au-delà de ce qui était prévu à l'origine dans le budget de chaque projet. En conséquence, deux des huit projets ont respecté leur budget en dépensant tous les fonds (Fort Providence et Wha TI), alors que les six autres budgets ont respecté leur budget en ne dépensant pas tous les fonds prévus. Le Tableau 5.7 fournit en détail le niveau de dépenses de chaque projet durant la période de mise en œuvre de trois ans, soit de 2003-2004 à 2005-2006.

Tableau 5.7 : Niveaux de dépenses des PPCAS

	2003-2004		2004-2005		2005-2006		Total des trois années	
	\$ disponibles ¹⁹	\$ utilisés	\$ disponibles	\$ utilisés	\$ disponibles	\$ utilisés ²⁰	\$ disponible	\$ utilisés
Inuvik	105 000,00 \$	98 808,83 \$	100 000 \$	99 470,39 \$	100 000,00 \$		305 000,00 \$	198 279,22 \$
Fort McPherson	105 000,00 \$	76 099,98 \$	100 000 \$	95 586,60 \$	50 000,00 \$		255 000,00 \$	171 686,58 \$
Tsiigehtchic	105 000,00 \$	105 000,00 \$	100 000 \$	69 809,90 \$	50 000,00 \$		255 000,00 \$	174 809,90 \$
Wha Ti	105 000,00 \$	105 000,00 \$	100 000 \$	100 000,00 \$	50 000,00 \$		255 000,00 \$	205 000,00 \$
Lutsel K'e	105 000,00 \$	62 192,28 \$	100 000 \$	100 000,00 \$	100 000,00 \$		305 000,00 \$	162 192,28 \$
Norman Wells	105 000,00 \$	80 012,15 \$	100 000 \$	100 000,00 \$	50 000,00 \$		255 000,00 \$	180 012,15 \$
Fort Providence	105 000,00 \$	105 000,00 \$	100 000 \$	100 000,00 \$	100 000,00 \$		305 000,00 \$	205 000,00 \$
YK/N~dilo/Dettah	105 000,00 \$	70 123,77 \$	100 000 \$	71 034,00 \$	100 000,00 \$		305 000,00 \$	141 157,77 \$

Les informations financières fournies par le MSSS indiquent également que l'initiative des PPCAS, prise dans son ensemble, a respecté le budget. De plus, alors que la coordination communautaire et la rencontre annuelle ont été administrées par le ministère, à travers le poste de spécialiste de l'évaluation, le budget pour ces postes a été coupé en 2005-2006. Le Tableau 5.8 fournit en détail les niveaux de dépenses de toute l'initiative des PPCAS de 2003-2005 à 2005-2006.

¹⁹ Au début de chaque année financière, 50 000 \$ ont été versés à chaque projet sur les 100 000 \$ de budget annuel sur la base de la bonne foi. Un deuxième versement de 50 000 \$ a été effectué sur réception d'un rapport financier et d'activités indiquant comment le premier versement de 50 000 \$ avait été utilisé.

²⁰ Au moment de la rédaction du présent rapport, les fonds réellement dépensés dans l'année 2005-2006 n'étaient pas connus.

Tableau 5.8 : Niveaux de dépenses de l'initiative des PPCAS

	2003-2004		2004-2005		2005-2006		Total des trois années	
	\$ Budget	\$ utilisés	\$ Budget	\$ utilisés	\$ Budget	\$ utilisés	\$ Budget	\$ utilisés ²¹
8 PPCAS	840 000,00	836 750,00	800 000,00	735 900,89	800 000,00	600 000,00 ²²	2 440 000,00	2 038 137,90
Soutien communautaire/re-ncontre annuelle	100 000,00	85 283,00	100 000,00	18 954,00	0,00	0,00	200 000,00	104 237,00
Évaluation	50 000,00	13 457,00	50 000,00	4362,00	95 000,00	95 000,00	195 000,00	112 819,00
Total des dépenses	990 000,00	935 490,00	950 000,00	759 216,89	695 000,00	600 000,00	2 835 000,00	2 255 193,90

RQ1b. L'initiative aurait-elle pu fonctionner avec moins d'argent? Pourquoi?

À partir d'un examen du financement des PPCAS individuels sur une période de trois ans, il apparaît évident que les projets auraient pu fonctionner avec moins d'argent que ce qu'ils ont reçu. Même si chaque projet dépensait son montant total de financement pour l'année 2005-2006, les huit projets auraient dépensé seulement 2,03 millions de dollars sur les 2,59 millions de dollars prévus pour eux au budget pour les années 2003-2004 à 2005-2006 – ce qui correspond à un excédent d'un peu plus de 550 000 \$.

De plus, un examen des dépenses globales de l'initiative des PPCAS sur la période de trois ans indique également que l'initiative aurait pu fonctionner avec moins d'argent que ce qu'elle a reçu. Comme c'est le cas des projets individuels, même si l'initiative dépensait tous ses fonds pour l'année 2005-2006, elle aurait dépensé seulement 2,3 millions de dollars sur les 2,8 millions de dollars prévus au budget pour les années 2003-2004 à 2005-2006 – ce qui correspond à un excédent d'un peu moins de 500 000 \$.

²¹ Le montant réel utilisé dans l'année 2005-2006 n'était pas connu au moment de la rédaction du présent rapport d'évaluation. Cependant, il est connu que 600 000 \$ de ce budget ont été versés aux PPCAS durant l'année 2005-2006.

²² Le montant réel utilisé dans l'année 2005-2006 n'était pas connu au moment de la rédaction du présent rapport d'évaluation. Cependant, il est connu que 600 000 \$ de ce budget ont été versés aux PPCAS durant l'année 2005-2006.

Le Tableau 5.9 et le Tableau 5.10 fournissent en détail les dépenses totales des PPCAS et de l'initiative des PPCAS dans son ensemble.

Tableau 5.9 : Total des dépenses des PPCAS (2003-2006)

	2003-2004		2004-2005		2005-2006		Total des trois années	
	\$ Budget	\$ utilisés	\$ Budget	\$ utilisés	\$ Budget	\$ utilisés ²³	\$ Budget	\$ utilisés ²⁴
Total des dépenses	840 000,00	836 750,00	800 000,00	735 900,89	800 000,00	600 000,00	2 440 000,00	2 038 137,90

Tableau 5.10 : Total des dépenses de l'initiative des PPCAS (2003-2006)

	2003-2004		2004-2005		2005-2006		Total des 3 années	
	\$ Budget	\$ utilisés	\$ Budget	\$ utilisés	\$ Budget	\$	\$ Budget	\$ utilisés ²⁶
Total des dépenses	990 000,00	935 490,00	950 000,00	759 216,89	695 000,00	600 000,00	2 835 000,00	2 255 193,90

Quand on essaie de déterminer si l'initiative aurait pu fonctionner avec moins d'argent, il est important de prendre en considération son échéancier. Bien que l'initiative ait été prévue à l'origine pour une durée de trois ans, un examen des accords de financement signés par le MSSS et les parrains des huit projets indique que tous les contrats ont été en vigueur entre le 14 juillet 2003 et le 31 mars 2006 – ce qui correspond à quatre mois de moins que l'échéancier initial.

Par ailleurs, compte tenu du moment où les contrats ont été signés et de celui où les fonds ont été distribués, les dates de départ des PPCAS ont été plus tardives que celles qui avaient été anticipées (entre le 26 septembre et le 4 décembre 2003).^{xxix} L'initiative s'échelonnant sur une période de trois ans, cela a signifié que les projets n'ont pas pu bénéficier d'une période additionnelle de neuf à 11 mois pour leur mise en œuvre.

²³ Le montant réel utilisé dans l'année 2005-2006 n'était pas connu au moment de la rédaction du présent rapport d'évaluation. Cependant, il est connu que 600 000 \$ de ce budget ont été versés aux PPCAS durant l'année 2005-2006.

²⁴ Le montant réel utilisé dans l'année 2005-2006 n'était pas connu au moment de la rédaction du présent rapport d'évaluation. Cependant, il est connu que 600 000 \$ de ce budget ont été versés aux PPCAS durant l'année 2005-2006.

²⁵ Le montant réel utilisé dans l'année 2005-2006 n'était pas connu au moment de la rédaction du présent rapport d'évaluation. Cependant, il est connu que 600 000 \$ de ce budget ont été versés aux PPCAS durant l'année 2005-2006.

²⁶ Le montant réel utilisé dans l'année 2005-2006 n'était pas connu au moment de la rédaction du présent rapport d'évaluation. Cependant, il est connu que 600 000 \$ de ce budget ont été versés aux PPCAS durant l'année 2005-2006.

RQ2. La mise en œuvre de l'initiative à travers un financement pluriannuel de trois ans a-t-elle été la façon la plus rentable d'atteindre ses objectifs? Si non, quelles autres façons auraient été plus efficaces?

Le consensus parmi les intervenants du GTNO est que le financement sur une période de trois ans a été la façon la plus rentable d'atteindre les objectifs des PPCAS. De même, la majorité des intervenants des PPCAS individuels s'accordent pour dire que le financement pluriannuel a été utile en leur permettant d'atteindre leurs objectifs dans la mesure où ils pouvaient le faire.

Cependant, un thème qui est revenu souvent dans les groupes de discussion composés des intervenants des projets est le suivant : un financement sur une période de cinq ans aurait été une approche plus rentable qu'un financement sur trois ans. Pour la plupart des projets, la période de trois ans n'a pas été assez longue. Durant la première année, les projets ont passé leur temps à chercher des mécanismes leur permettant de travailler ensemble. Durant la deuxième année, ils ont commencé à développer des outils de planification, comme des stratégies et des initiatives. Enfin, au cours de la troisième année, les PPCAS ont pu seulement commencer à mettre en œuvre des activités. Aussi, les intervenants des projets ont souligné qu'il leur aurait fallu plus de temps pour recueillir les données sur les résultats.

Un des répondants au sondage a souligné ce qui suit :

Le financement pluriannuel permet aux projets d'envisager des programmes dont l'élaboration s'échelonne sur plus d'une année. Quand il est question de mieux-être, il faut une certaine période pour voir les résultats. On ne peut pas les voir à court terme.

Un autre répondant a exprimé cet avis :

Une période de financement de cinq ans permettrait d'autres possibilités de financement, parce que les activités seraient totalement mises en œuvre et que d'autres partenaires pourraient voir leur plein potentiel (par exemple, des activités planifiées en fonction du pipeline).

Un autre thème abordé dans les groupes de discussion composés des intervenants des projets a été le fardeau administratif évité grâce au financement pluriannuel. Les intervenants ont apprécié le fait de ne pas avoir à soumettre chaque année des propositions pour bénéficier du financement. Comme l'a souligné l'un des intervenants :

Le financement pluriannuel fonctionne parce qu'il permet d'éviter certaines tâches administratives et de consacrer le temps ainsi gagné à l'élaboration du projet.

RQ3. Les critères d'admissibilité des projets individuels financés en vertu de l'initiative ont-ils été appliqués adéquatement?

Pour la plupart, les critères d'admissibilité des projets individuels financés en vertu de l'initiative ont été appliqués adéquatement. Le procès-verbal de la réunion sur l'examen des propositions de

L'Agenda social, qui a eu lieu le 19 juin 2003 xxx indique que 25 propositions ont été soumises. Sept de ces propositions ont été jugées admissibles au financement à partir des critères d'admissibilité déterminés préalablement. En vertu de ces critères, chaque demandeur devait :

- compléter une proposition basée sur les exigences énumérées dans la Demande de propositions et utiliser le modèle fourni;
- être un organisme sans but lucratif, un gouvernement communautaire ou un organisme communautaire.

Les sept propositions qui ont satisfait aux critères d'admissibilité ont ensuite été cotées en fonction des sujets suivants :

- Projet proposé – contexte, description, buts et objectifs, résultats escomptés
- Équipe du projet et partenaires
- Méthodologie
- Budget
- Échéanciers
- Évaluation.

Le procès-verbal de la réunion sur l'examen des propositions de l'Agenda social mentionne que le comité de sélection a fixé à 60 % la note de passage sur la base de ces critères. Toutefois, un examen des feuilles de notation révèle que seulement cinq des sept propositions jugées admissibles ont reçu une note de 60 % ou plus. De plus, les dossiers incluaient des feuilles de notation pour sept des huit projets qui ont été officiellement financés. Le procès-verbal indique également que la plupart des propositions n'ont pas été complétées comme elles auraient dû l'être et que, lors de l'approbation des propositions aux fins du financement, il aurait été important pour le GTNO d'aider les parrains des projets à étoffer davantage leurs propositions (particulièrement en ce qui concerne la méthodologie et l'évaluation).

Quant à l'approbation des huit projets, une soumission du Conseil de gestion financière a révélé ce qui suit :

À la suite de l'examen du budget approuvé pour l'initiative des projets pilotes communautaires de l'Agenda social, il a été déterminé que le financement disponible permettait de soutenir un huitième projet.²⁷

RQ4. Les procédures de comptabilité et de présentation de rapports ont-elles été suivies dans l'administration de l'initiative?

Pour la plupart, les procédures de comptabilité et de présentation de rapports ont été suivies dans l'administration de l'initiative. Ces procédures ont été définies dans les accords de contribution signés par le MSSS et les parrains des PPCAS. En conséquence, chaque projet a été tenu de satisfaire aux exigences relatives à la comptabilité et à la présentation de rapports avant

²⁷ Continuation of Projects for Doing Our Part: the GNWT's Response to the Social Agenda: 2.

que tout fonds additionnel ne soit versé. Par exemple, au début de chaque année financière, 50 000 \$ ont été versés à chaque projet sur les 100 000 \$ de budget annuel sur la base de la bonne foi. Un deuxième versement de 50 000 \$ a été effectué sur réception d'un rapport financier et d'activités indiquant comment le premier versement de 50 000 \$ avait été utilisé.

La seule procédure de présentation de rapports qui n'a pas été suivie adéquatement est celle qui concerne la réception des états financiers vérifiés. Chaque année, ces états financiers ont été reçus plus tard que ce que prévoyaient les accords de contribution et, dans certains cas, six mois après la fin d'une année financière. Malgré le temps qu'il a fallu pour les recevoir, il faut noter cependant que chaque projet a soumis ses états financiers conformément aux exigences requises pour les années 2003-2004 et 2004-2005.

Lorsque des divergences dans les dépenses ont été révélées dans les rapports de vérification, le MSSS a envoyé des factures aux parrains des projets. Aussi, le financement additionnel n'était pas versé au projet jusqu'à ce que les factures soient acquittées. Cette situation s'est produite à deux reprises durant la période de trois ans de l'initiative des PPCAS, une fois en 2004 et une fois en 2005.^{xxxiii}

Section 6.0 Analyse et recommandations

Cette section du présent rapport d'évaluation analyse les résultats fournis à la section 5.0 afin de déterminer les succès et les défis de l'initiative des PPCAS. Elle contient également des recommandations visant à renforcer l'initiative et à identifier les secteurs problématiques (au cas où des initiatives similaires devaient être entreprises par le GTNO).

Aux fins de la présente évaluation, les succès et les défis de l'initiative des PPCAS sont étroitement reliés à deux questions : 1-) dans quelle mesure l'initiative a-t-elle été couronnée de succès, pertinente et rentable?; et 2-) dans quelle mesure l'initiative a-t-elle atteint son but qui était d'éliminer les obstacles à la collaboration? Les résultats fournis à la section 5.0 sont résumés à la section 6.1 pour déterminer le niveau de pertinence, de succès et de rentabilité de l'initiative. L'atteinte du premier objectif est ensuite décrite dans la section 6.2. Parce qu'ils portent sur l'élaboration de mesures et leur mise en œuvre, les deuxième et troisième objectifs sont présentés à la section 6.3. À la section 6.4, on se demande dans quelle mesure le but global de l'initiative a été atteint. Enfin, des recommandations relatives à l'initiative prise dans son ensemble sont formulées à la section 6.5.

6.1 Assurer la pertinence, le succès et la rentabilité de l'initiative des PPCAS

L'initiative a été pertinente pour les raisons suivantes :

- Elle a répondu à des besoins sociaux réels, territoriaux et communautaires.
- Elle a été (la plupart du temps) compatible avec les priorités gouvernementales et communautaires actuelles.
- Son but, clairement énoncé et pertinent, n'aurait pas été atteint sans le financement des PPCAS.

Cependant, en raison de sa nature transitoire, l'initiative ne sera pas poursuivie au-delà de son échéancier initial (de 2003-2004 à 2005-2006).

L'initiative a eu du succès pour les raisons suivantes :

- La plupart des huit projets individuels sont parvenus à atteindre leurs objectifs.
- L'initiative est parvenue à :
 - amener les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à discuter des façons dont ils peuvent travailler ensemble;
 - amener les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à travailler ensemble pour prendre des mesures prioritaires;

- amener les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à travailler ensemble pour mettre en œuvre des initiatives prioritaires en matière de santé et de mieux-être communautaires;
 - aborder les questions relatives à la santé et au mieux-être;
 - éliminer les obstacles à la collaboration.
- L'initiative a contribué à une meilleure compréhension des enjeux en matière de santé et de mieux-être dans les communautés (bien qu'il ait été impossible d'évaluer les effets de ce succès dans l'ensemble des TNO).
 - L'initiative a apporté divers résultats positifs inattendus :
 - une plus grande communication dans les communautés grâce aux coordonnateurs des équipes interorganismes;
 - de meilleures possibilités de réseautage dans les communautés en raison d'une plus grande collaboration des organismes;
 - un intérêt accru pour les activités traditionnelles et culturelles.
 - Dans l'ensemble, l'initiative a facilité la création de partenariats, la coordination et la communication.
 - L'initiative a apporté de nombreuses améliorations dans les communautés; cependant, le renforcement des capacités communautaires reste un secteur où des améliorations pourraient être apportées.

L'initiative a été rentable pour les questions suivantes :

- Elle a respecté son budget (bien qu'elle aurait pu être entreprise avec un financement moindre).
- L'approche du financement pluriannuel a été appropriée (bien que le financement aurait pu s'échelonner sur une période de cinq ans plutôt que de trois ans).
- Pour la plupart, les critères d'admissibilité des projets individuels financés en vertu de l'initiative ont été appliqués adéquatement.
- Pour la plupart, les procédures de comptabilité et de présentation de rapports ont été suivies dans l'administration de l'initiative.

6.2 Amener les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à discuter des façons dont ils peuvent travailler ensemble

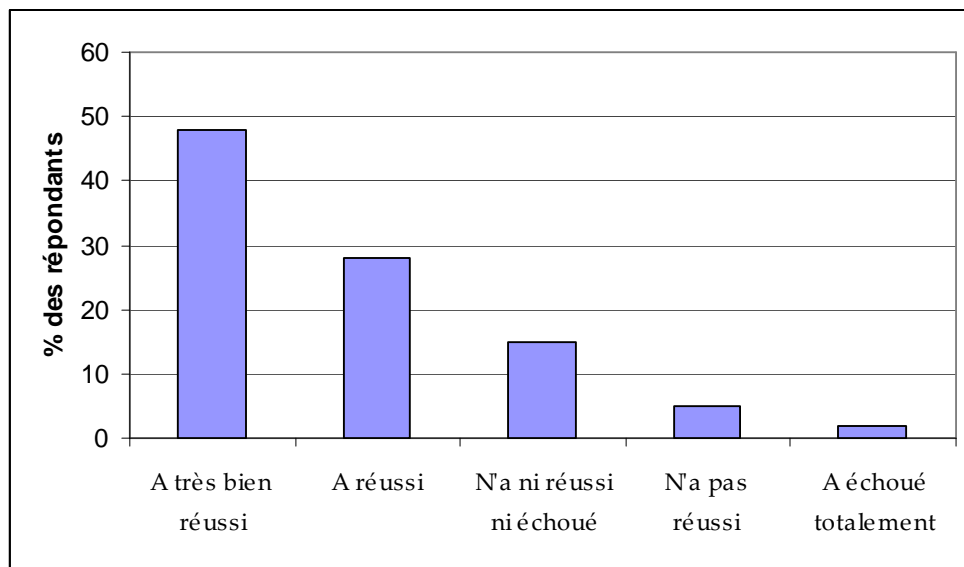
Dans l'ensemble, cet objectif a été atteint. Les principaux succès et défis de cet accomplissement sont décrits ci-dessous.

Succès

La principale force de l'initiative a été le fait que les huit PPCAS ont été dirigés par des coordonnateurs – qui ont été embauchés grâce au financement disponible ou qui ont agi en tant que coordonnateurs en plus d'occuper un autre poste.

Aussi, six des huit projets ont été appuyés par une équipe ou un comité interorganismes. Souvent, les réunions de ces équipes ou de ces comités ont eu lieu régulièrement (habituellement une fois par mois), ce qui a permis aux projets de bénéficier d'une participation plus régulière que si les réunions avaient eu lieu selon un échéancier incohérent. Même si les deux autres projets n'ont pas eu une équipe ou un comité interorganismes, leurs coordonnateurs ont déployé des efforts pour collaborer avec d'autres groupes communautaires. Malgré ces différences relatives à la coordination, la majorité des intervenants interrogés ont indiqué que leur projet respectif a réussi (48 %; N = 26) ou très bien réussi à amener les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à discuter des façons dont ils peuvent travailler ensemble (voir la Figure 6.1 ci-dessous).

Figure 6.1 : Amener les groupes à travailler ensemble



La coordination au niveau du MSSS a également constitué une force majeure de l'initiative des PPCAS. Le ministère s'est assuré que les communautés aient accès à une équipe de soutien communautaire qui pouvait les aider à préparer leurs propositions et à démarrer leurs projets. Le spécialiste de l'évaluation du MSSS s'est rendu sur les sites des PPCAS durant la deuxième et la troisième années de leur mise en œuvre. Le MSSS a également organisé les rencontres annuelles

des coordonnateurs des projets, à Yellowknife. Tout cela témoigne des efforts qu'il a entrepris pour amener les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à travailler ensemble. Ce fut particulièrement le cas en février 2005, lors de la rencontre annuelle des coordonnateurs des projets, où plusieurs approches intergouvernementales ont été étudiées et où des représentants de cinq ministères du GTNO ont offert aux coordonnateurs des présentations qui les ont aidés à mettre en œuvre leurs projets durant la troisième et dernière année.

Une troisième force de l'initiative des PPCAS a trait aux possibilités de réseautage qui ont été fournies par les divers groupes gouvernementaux et non gouvernementaux. À cet égard, un répondant a souligné ce qui suit :

L'équipe interorganismes a créé un groupe de soutien qui est allé au-delà des organismes et de la structure représentée par chaque membre de l'équipe

Un autre intervenant a fait ce commentaire :

Le réseautage a permis aux membres d'être plus en contact les uns avec les autres et plus branchés sur les priorités et les événements communautaires. Il leur a permis d'en apprendre davantage sur le travail des autres et sur leurs partenaires.

Défis

Bien qu'elle se soit accrue grâce à l'initiative, la communication a représenté un défi majeur pour plusieurs projets individuels (et pour l'initiative prise dans son ensemble).

Pour les PPCAS individuels, le défi de la communication a été double. D'une part, certains membres d'équipes interorganismes ont souligné le fait que, aussi utile que l'initiative ait pu être, quand ils retournaient dans leur organisme respectif, après avoir assisté à des rencontres interorganismes, ils avaient habituellement peu de temps pour partager les informations qu'ils avaient obtenues avec leur organisme d'origine et pour l'aider à accomplir ses tâches. Cela était principalement dû au fait que la plupart des membres des équipes interorganismes agissaient à titre de bénévoles. Il faut ajouter que tous les membres des organismes n'étaient pas tenus de faire partie d'une équipe interorganismes.

D'autre part, lorsque des équipes interorganismes étaient officialisées grâce au financement de l'initiative des PPCAS, il y avait une confusion parmi les membres de ces équipes quant à leur fonction réelle. À l'origine, les équipes interorganismes ont été officialisées pour déterminer le meilleur moyen d'utiliser le financement des projets. Mais, au fil du temps, les réunions ont porté de plus en plus sur l'appartenance des membres individuels des organismes aux équipes interorganismes et sur les activités de ces organismes (plutôt que sur le financement des projets et leurs activités). Comme l'a souligné un répondant :

L'Agenda social est devenu une partie intégrante des réunions des équipes interorganismes. Mais, puisque les équipes interorganismes ne sont pas issues de l'Agenda social, il y a eu une confusion parmi les membres de la communauté relativement à la mise en œuvre des activités de l'Agenda social.

Un deuxième défi que l'initiative des PPCAS a dû affronter dans ses efforts pour amener les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à travailler ensemble a été le changement de coordonnatrice ou de coordonnateur dans six des huit PPCAS. Dans certains cas, ce changement était attribuable à l'incapacité des projets d'embaucher des personnes qualifiées. Dans d'autres cas, les projets n'ont pas embauché une nouvelle coordonnatrice ou un nouveau coordonnateur, soit pour des raisons budgétaires, soit par manque de temps.

À ce changement de coordonnatrice ou de coordonnateur au niveau des PPCAS se sont ajoutés des changements importants au sein même du MSSS. Lorsque les ressources et le soutien étaient en place, la coordination fonctionnait bien, y compris au sein du Comité interministériel sur l'Agenda social. Toutefois, lorsque les ressources et le soutien ont cessé d'être disponibles, l'initiative des PPCAS n'a plus été une priorité et le Comité interministériel sur l'Agenda social a mis fin à ses réunions. Un élément clé de cette réorientation a été assurément l'arrivée d'un nouveau gouvernement au printemps 2004. Dès lors, il est devenu difficile pour les autres ministères et les organismes du GTNO de comprendre que l'initiative des PPCAS était une initiative, non pas seulement du ministère de la Santé et des Services sociaux, mais de tout le gouvernement. Dès l'instant où les ressources et le soutien n'ont plus été disponibles au MSSS, toute la coordination des PPCAS en a souffert. Comme l'a mentionné un intervenant :

Dès que le MSSS a perdu l'initiative, la coordination s'en est ressentie.

6.3 Travailler ensemble pour prendre des mesures prioritaires et mettre en œuvre des initiatives prioritaires en matière de santé et de mieux-être communautaires

Dans l'ensemble, ces deux objectifs ont été atteints. Les principaux succès et défis de cet accomplissement sont décrits ci-dessous.

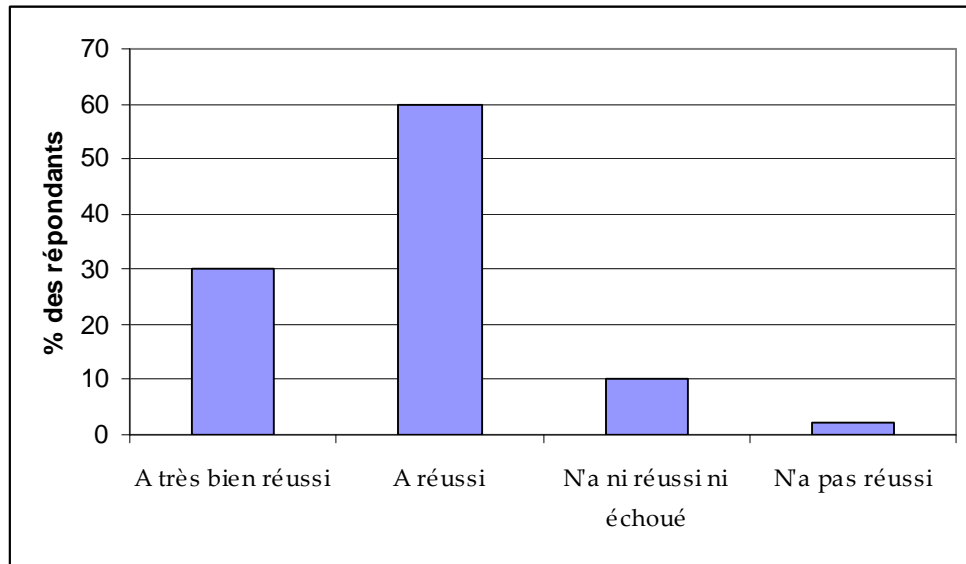
Succès

Quant au deuxième objectif, les activités des PPCAS incluait le besoin de travailler avec les communautés afin d'identifier les priorités en matière de santé et de mieux-être 1-) en réalisant une évaluation des besoins; et 2-) en élaborant un plan d'action pour répondre à ces besoins.

Seulement la moitié des PPCAS ont procédé à une évaluation des besoins. Les autres projets ont estimé qu'il était préférable de consacrer le temps dont ils disposaient à leur mise en œuvre. Les projets qui ont réalisé une évaluation des besoins de leur communauté en matière de santé et de mieux-être s'en ont servi pour compléter leur demande de proposition dans le cadre de l'initiative.

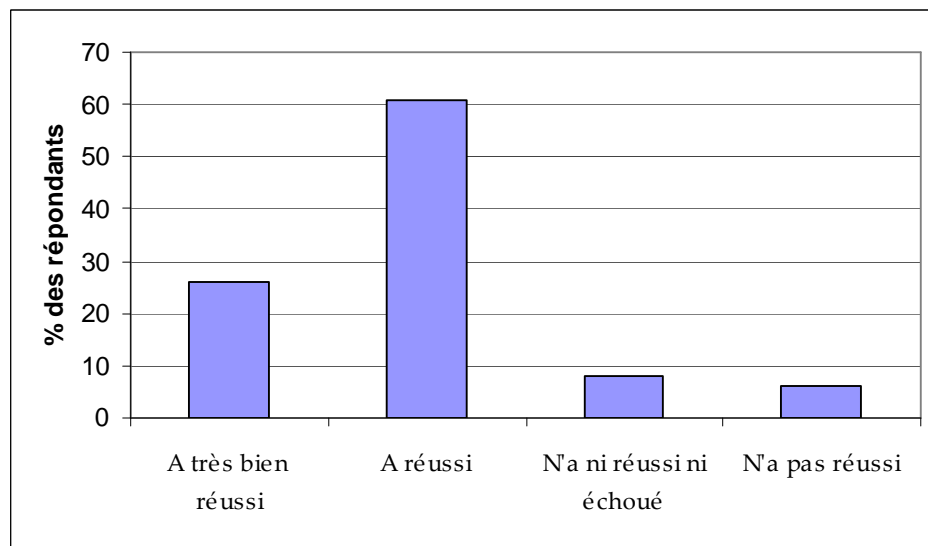
Cinq des huit PPCAS ont élaboré un plan d'action. Les trois autres projets ont plutôt mis l'accent sur la préparation et la tenue d'ateliers pour aborder les besoins qu'ils avaient identifiés dans leur communauté. Malgré les différences dans les approches utilisées, la majorité des intervenants interrogés ont indiqué que leur projet a réussi (59 %; N = 32) ou très bien réussi (30 %; N = 16) à travailler ensemble pour prendre des mesures prioritaires en matière de santé et de mieux-être communautaires (voir la Figure 6.2).

Figure 6.2 : Prendre des mesures communautaires



En ce qui concerne la mise en œuvre de ces initiatives prioritaires en matière de santé et de mieux-être communautaires (et l'atteinte du troisième objectif), les huit PPCAS ont atteint les objectifs qu'ils se sont fixés, mais à différents degrés : deux projets ont atteint pleinement tous leurs objectifs; quatre projets ont atteint leurs objectifs, mais en relevant des défis particuliers; et deux projets n'ont pas atteint tous leurs objectifs. Malgré les différences quant à l'atteinte des objectifs, la majorité des intervenants interrogés ont indiqué que leur projet a réussi (61 %; N = 33) ou très bien réussi (30 %; N = 14) à travailler ensemble pour mettre en œuvre des initiatives prioritaires en matière de santé et de mieux-être communautaires (voir la Figure 6.3 ci-dessous).

Figure 6.3 : Mettre en œuvre des mesures prioritaires en matière de santé et de mieux-être communautaires

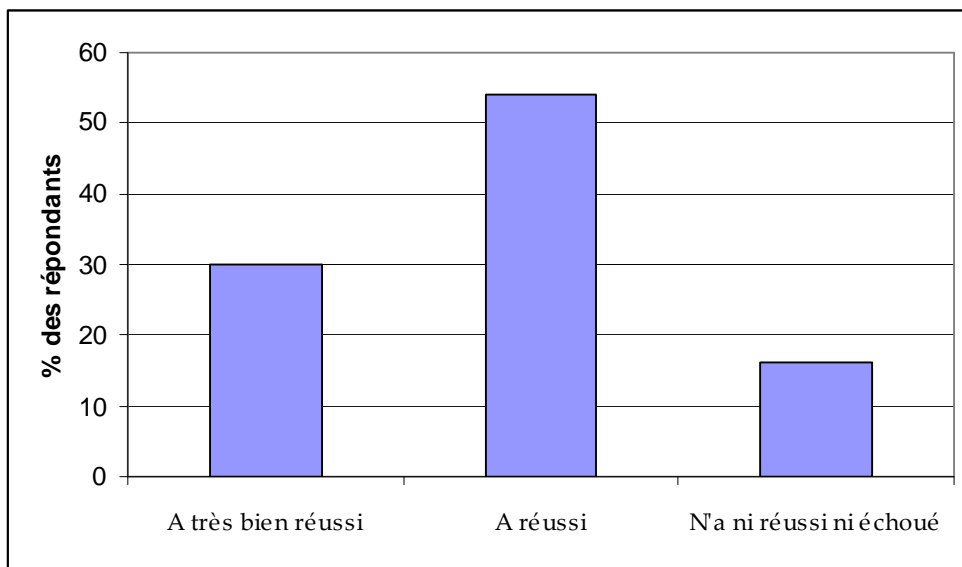


Un élément clé de cet objectif (travailler ensemble pour prendre des mesures prioritaires et mettre en œuvre des initiatives en matière de santé et de mieux-être communautaires) a été les aptitudes ou les compétences des coordonnateurs des projets. En conséquence, les six projets qui ont eu une coordonnatrice ou un coordonnateur dans la dernière année de mise en œuvre ont réussi le mieux à atteindre leurs objectifs. Comme l'a souligné un répondant :

Le projet dépendait totalement de la personnalité et des compétences du coordonnateur qui a permis son succès.

Un troisième élément clé dans l'atteinte de cet objectif a été la contribution des projets dans l'accroissement de la sensibilisation à l'égard des questions de santé et de mieux-être. Comme l'illustre la Figure 6.4, la majorité des intervenants interrogés ont indiqué que leur projet a réussi (54 %; N = 29) ou très bien réussi (30 %; N = 16) à aborder les questions relatives à la santé et au mieux-être.

Figure 6.4 : Aborder les questions relatives à la santé et au mieux-être



De plus, l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives prioritaires en matière de santé et de mieux-être communautaires dans les plus petites communautés ont accru l'intérêt pour les activités traditionnelles et culturelles. Comme l'a mentionné un répondant :

Il y a un plus grand intérêt dans la communauté pour réapprendre les enseignements traditionnels.

Un dernier élément clé de cet objectif (travailler ensemble pour prendre des mesures prioritaires et mettre en œuvre des initiatives en matière de santé et de mieux-être communautaires) a été le financement pluriannuel des projets. L'approche préconisée, celle de fournir un financement pluriannuel plutôt qu'un financement annuel, a permis aux communautés de ne pas avoir à soumettre une nouvelle proposition chaque année pour un même projet dont elles poursuivaient

la mise en œuvre. Par ailleurs, le financement pluriannuel a permis aux PPCAS de planifier leurs activités et d'agir de manière plus proactive que si elles avaient reçu les fonds chaque année. Certains projets ont même pu utiliser le financement pluriannuel comme levier financier pour créer des partenariats et trouver d'autres sources de financement. Un répondant a très bien exprimé cette idée :

Ce fut fantastique d'avoir ce type de financement. Cela a permis qu'une foule de choses positives se produisent dans la communauté. Le financement pluriannuel a permis au projet de progresser à un rythme régulier. Il est à souhaiter que ces résultats positifs se poursuivent.

Défis

Les défis auxquels les projets ont fait face pour atteindre l'objectif de travailler ensemble pour prendre des mesures prioritaires et mettre en œuvre des initiatives en matière de santé et de mieux-être communautaires ont été semblables aux éléments clés susmentionnés, mais à partir d'une perspective différente.

Comme il a été dit, un élément clé du succès de chaque projet a été les aptitudes ou les compétences de la personne responsable de sa coordination. Les projets dont les coordonnateurs étaient moins qualifiés ont eu plus de difficulté à prendre des mesures et à mettre en œuvre des initiatives en matière de santé et de mieux-être communautaires. Ce fut le cas pour deux des huit projets.

Un second défi auxquels les projets ont été confrontés quant à l'atteinte du deuxième et du troisième objectif a été le changement de personnel au poste de coordonnatrice ou de coordonnateur dans six des huit projets. Chaque fois qu'un changement de personnel est survenu, les projets ont fait face à un obstacle additionnel à la coordination et à la communication. En bout de ligne, ces obstacles ont eu des effets négatifs sur l'atteinte des objectifs de chaque projet, de même que sur la capacité de maintenir l'élan tout au long de la mise en œuvre. Un répondant a bien résumé cette idée :

Une chose importante qui n'a pas fonctionné fut de trouver une personne qualifiée pour assumer la coordination du projet. Nous avons eu deux coordonnateurs en trois ans. Bien que le projet ait tenté d'embaucher des gens locaux, les coordonnateurs n'avaient pas les compétences requises pour faire un travail efficace.

Un troisième défi auxquels les projets ont fait face pour atteindre l'objectif de travailler ensemble pour prendre des mesures prioritaires et mettre en œuvre des initiatives en matière de santé et de mieux-être communautaires a été le financement pluriannuel. Bien qu'ils considèrent que le financement pluriannuel a été une méthode efficace, les intervenants des projets ont dit également qu'il n'a pas été assez long ou qu'une période de cinq ans aurait été plus appropriée. Ils ont exprimé l'idée qu'un financement sur cinq ans au lieu de trois ans aurait accordé plus de temps aux projets pour mettre en œuvre leurs activités et leur aurait permis de recueillir plus de données sur les résultats. Un répondant a bien souligné ce défi :

Le financement pluriannuel a permis aux projets d'envisager des mesures dont l'élaboration requiert plus d'une année et qui ont des effets à long terme, comme les initiatives de mieux-

être. Ce sont des choses qui ne peuvent pas être réalisées à court terme.

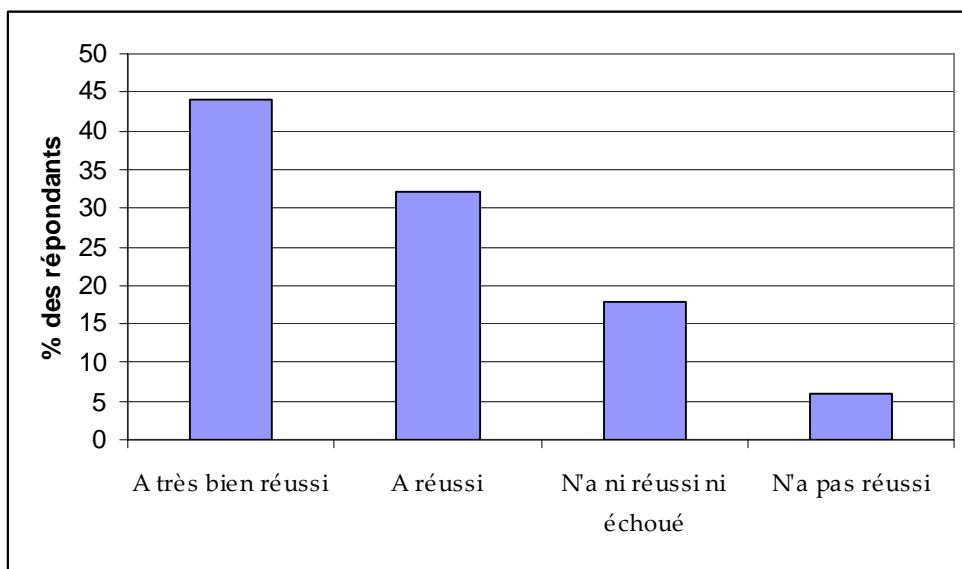
Par ailleurs, certains PPCAS ont fait face au défi de reporter le financement d'une année à l'autre. Ce fut particulièrement le cas durant la première année, alors que les accords de contribution ont été signés seulement de septembre 2003 à janvier 2004. Un répondant a bien résumé la situation :

Il nous aurait fallu plus de flexibilité, en particulier au cours de la première année. Nous avons obtenu le financement de la première année en septembre. Ensuite, nous avons embauché une personne pour voir à la coordination et dépensé tout l'argent de l'année en six mois. Puisqu'il s'agissait d'un projet de trois ans, il aurait fallu que les communautés puissent utiliser les fonds pendant trois ans!

6.4 Éliminer les obstacles à la collaboration

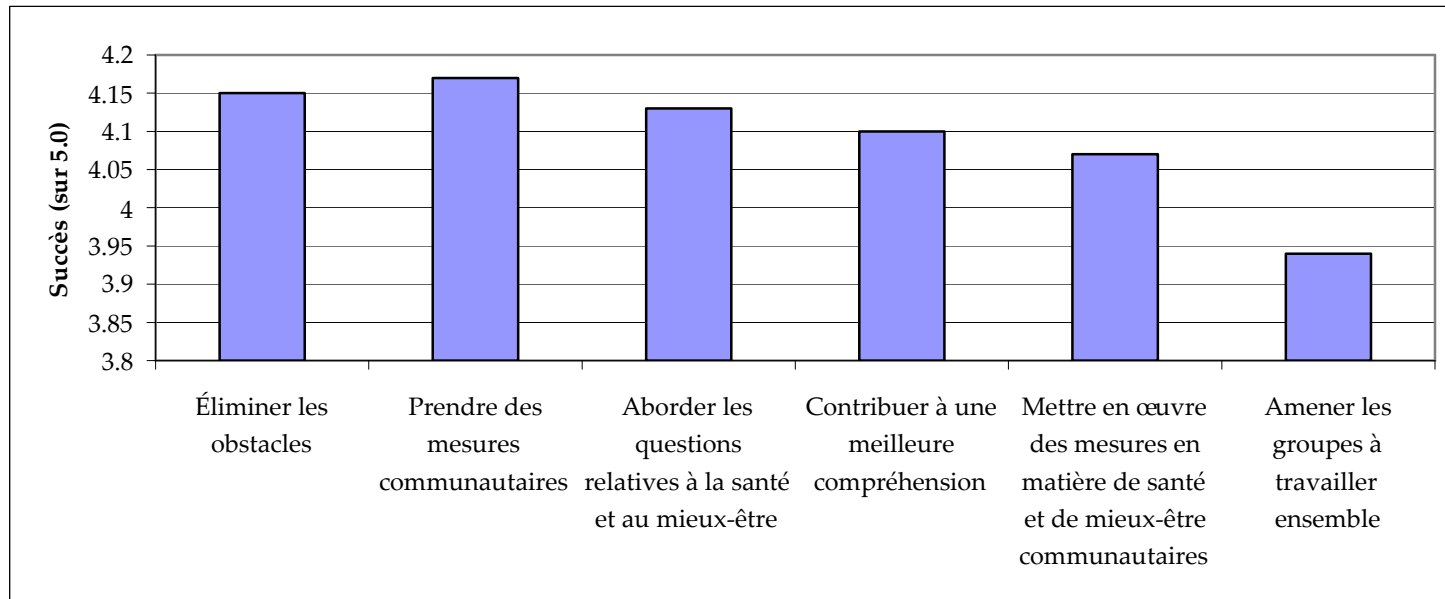
Dans l'ensemble, cet objectif a été atteint. Comme il a été mentionné précédemment, l'initiative a atteint ses trois objectifs qui appuyaient tous le but global d'éliminer les obstacles à la collaboration. Les points de vue exprimés par les intervenants, aussi bien des projets que du GTNO, soutiennent cette affirmation. Comme l'illustre la Figure 6.5, la majorité des intervenants interrogés ont indiqué que leur projet a très bien réussi (44 %; N = 24) ou réussi (32 %; N = 17) à éliminer les obstacles à la communication.

Figure 6.5 : Éliminer les obstacles à la collaboration



Une analyse plus approfondie du sondage confirme également l'atteinte du but global de l'initiative des PPCAS. La Figure 6.6 présente une comparaison des diverses facettes du succès relativement à l'atteinte des buts et des objectifs de l'initiative.

Figure 6.6 : Comparaisons des diverses facettes du succès



Les répondants au sondage ont affirmé que, dans l'ensemble, leurs projets ont réussi à contribuer à l'élimination des obstacles à la collaboration, en accordant une note moyenne (M) de 4,15 sur 5,00. Les répondant au sondage ont indiqué que les projets :

- ont eu plus de succès à :
 - travailler ensemble pour prendre des mesures prioritaires en matière de santé et de mieux-être communautaires (M = 4,17);
 - aborder les questions relatives à la santé et au mieux-être (M = 4,13);
 - contribuer à une meilleure compréhension des questions relatives à la santé et au mieux-être dans la communauté (M = 4,10);
 - travailler ensemble pour mettre en œuvre des initiatives prioritaires en matière de santé et de mieux-être communautaires (M = 4,07).
- ont eu un peu moins de succès à amener les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à discuter des façons dont ils peuvent travailler ensemble (M = 3,94).

De plus, il n'y a pas de différences statistiquement importantes entre les diverses facettes du succès. Autrement dit, les facettes du succès ont eu un succès à peu près égal.

6.5 Recommandations

Comme il a été dit précédemment, l'initiative des PPCAS n'aura pas de suite au-delà du 31 mars 2006. Les recommandations qui suivent soulignent des aspects à considérer si le GTNO devait entreprendre des initiatives semblables.

1. S'assurer qu'un groupe interministériel du GTNO fasse partie intégrante de l'initiative.
2. Affecter des ressources du GTNO pour embaucher un coordonnateur du groupe de travail interministériel pour que les ressources du GTNO et l'information puissent être améliorées entre le GTNO et les communautés selon une approche de guichet unique (en particulier si l'initiative est reliée à des initiatives, des programmes, des services et des ressources du GTNO dont les communautés bénéficient).
3. Accorder un budget au coordonnateur du groupe de travail interministériel pour qu'au moins un forum interorganismes annuel puisse être tenu. Cela fournirait l'occasion au GTNO, au groupe de travail interministériel et aux coordonnateurs interorganismes d'apprendre à se connaître et de partager des ressources en collaboration.
4. Affecter des ressources du GTNO pour embaucher un coordonnateur interorganismes dans chaque communauté des TNO de manière à poursuivre l'élan visant à amener les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à travailler ensemble (soutenir un modèle interorganismes pour la coordination des programmes). Ce financement devrait être accordé selon une approche pluriannuelle durant une période d'au moins cinq ans.
5. S'assurer que des mécanismes de comptabilité, de surveillance et d'évaluation sont mis en place pour que les objectifs et les activités puissent être mis en œuvre selon les critères de financement et pour que les coordonnateurs interorganismes communautaires aient les moyens de recueillir véritablement des données sur les résultats obtenus.
6. Élaborer un mécanisme permettant d'assurer une communication continue entre tous les intervenants tout au long de l'initiative – en particulier en tenant compte du caractère permanent ou transitoire de l'initiative.

Section 7.0 Conclusion

Diverses conclusions peuvent être formulées à partir de la présente évaluation de l'initiative des PPCAS.

Premièrement, l'initiative a été pertinente pour les raisons suivantes : elle a répondu à des besoins sociaux réels, territoriaux et communautaires; elle a été (la plupart du temps) compatible avec les priorités gouvernementales et communautaires actuelles; son but, clairement énoncé et pertinent, n'aurait pas été atteint sans le financement des PPCAS. Cependant, en raison de sa nature transitoire, l'initiative ne sera pas poursuivie au-delà de son échéancier initial (de 2003-2004 à 2005-2006).

En deuxième lieu, l'initiative a eu du succès, d'une part, parce que la plupart des huit projets individuels sont parvenus à atteindre leurs objectifs et, d'autre part, parce que l'initiative est parvenue à :

- amener les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à discuter des façons dont ils peuvent travailler ensemble;
- travailler ensemble pour prendre des mesures prioritaires en matière de santé et de mieux-être communautaires;
- travailler ensemble pour mettre en œuvre des activités prioritaires en matière de santé et de mieux-être communautaires,
- aborder les questions relatives à la santé et au mieux-être;
- contribuer à une meilleure compréhension des enjeux en matière de santé et au mieux-être dans les communautés (bien qu'il ait été impossible d'évaluer les effets de ce succès dans l'ensemble des TNO).

Troisièmement, l'initiative a été rentable pour les questions suivantes : elle a respecté son budget (bien qu'elle aurait pu être entreprise avec un financement moindre); l'approche du financement pluriannuel a été appropriée (bien que le financement aurait pu s'échelonner sur une période de cinq ans plutôt que de trois ans); pour la plupart, les critères d'admissibilité des projets individuels financés en vertu de l'initiative ont été appliqués adéquatement; pour la plupart, les procédures de comptabilité et de présentation de rapports ont été suivies dans l'administration de l'initiative.

Plus particulièrement, il apparaît évident que l'initiative a été utile pour éliminer les obstacles à la collaboration dans les communautés où les projets ont été mis en œuvre, et ce de diverses façons :

- des coordonnateurs ont été embauchés pour mettre en œuvre les projets;

- les équipes interorganismes ont servi de mécanisme pour amener les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à travailler ensemble;
- la coordination au niveau du GTNO a été améliorée;
- les possibilités de réseautage ont été accrues à tous les niveaux.
- les intervenants ont trouvé des moyens de prendre des mesures pour aborder les questions relatives à la santé et au mieux-être communautaires;
- les intervenants ont trouvé des moyens de mettre en œuvre des initiatives prioritaires en matière de santé et de mieux-être communautaires;
- le financement pluriannuel a été considéré comme un modèle de financement innovateur.

Néanmoins, deux facteurs interdépendants ont eu une incidence sur le succès de l'initiative des PPCAS : la coordination des projets et le changement de personnel. La coordination a été un enjeu au niveau des projets et au niveau gouvernemental ou interministériel. Des changements étant survenus à ces deux niveaux, les projets et l'initiative des PPCAS dans son ensemble en ont souffert parce qu'ils n'ont pas été mis en œuvre comme il avait été prévu à l'origine. Par ailleurs, dès l'instant où les ressources et le soutien n'ont plus été consacrés aux projets, en raison du départ de certains coordonnateurs de projets ou du coordonnateur au niveau interministériel, les PPCAS ont subi des effets négatifs sur leur capacité d'atteindre pleinement leurs objectifs.

Si les recommandations formulées dans le présent rapport sont adoptées, le modèle interorganismes utilisé par les PPCAS servira :

- d'étape positive pour poursuivre les progrès déjà accomplis ayant comme objectif d'amener les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à éliminer les obstacles à la collaboration;
- de solution potentielle pour amener les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à éliminer les obstacles à la collaboration.

Un répondant au sondage a très bien résumé la situation :

Le projet avait un énorme potentiel pour amener les organismes gouvernementaux à travailler ensemble, et nous avons réussi. Mais il est essentiel pour nous de continuer à privilégier le modèle interorganismes de prestation des programmes et des services aux niveaux communautaire et gouvernemental qui nous aidera à être plus efficaces et à éviter les chevauchements. Les organismes doivent considérer la poursuite d'une telle initiative.