

Évaluation des initiatives stratégiques



Choix et Possibilités



Développement des
ressources humaines Canada

Human Resources
Development Canada



Gouvernement de
Île-du-Prince-Édouard

Canada

Premier volet —
Évaluation formative
Projet Choix et possibilités —
Î.-P.-É.

Rapport d'ensemble

**Direction générale
Évaluation et exploitation des données
Politique stratégique
juillet 1996**

Remerciements

Le projet Choix et possibilités est une initiative stratégique financée conjointement par le gouvernement fédéral et l'Î.-P.-É.. Quatre partenaires sont associés au projet : le gouvernement provincial et le gouvernement du Canada ainsi que les associations pour l'intégration communautaire canadienne et de l'Î.-P.-É. Le Canada est représenté par Développement des ressources humaines Canada, et le gouvernement de l'Î.-P.-É. par le ministère de la Santé et des Services sociaux, les services de santé régionaux (Regional Health Authorities) et l'agence pour la santé et les services communautaires (Health and Community Services Agency). Ce dernier organisme est responsable de la gestion du projet.

Cette étude d'évaluation a été réalisée par le groupe WHM, de Fredericton, au Nouveau-Brunswick, sous la direction du Comité d'évaluation formé de représentants des quatre partenaires.

L'équipe chargée de l'évaluation désire remercier tous ceux qui ont contribué à cette étude.

Table des matières

Résumé	i
1.0 Contexte	1
2.0 Méthode d'évaluation	5
3.0 Analyse documentaire	7
3.1 Synthèse de l'analyse documentaire interne	8
3.2 Analyse documentaire externe Synthèse et analyse	11
3.2.1 Modèles d'affectation des ressources et de financement	11
3.2.2 Épanouissement, intégration et inclusion dans la collectivité	13
3.2.3 Aide individuelle et familiale	14
3.3 Conclusion	15
3.3.1 Indicateurs d'efficacité des modèles	15
3.3.2 Indicateurs d'efficacité des organismes	19
4.0 Entrevues avec les principaux intéressés	21
4.1 Processus	21
4.2 Principales questions et recommandations.....	22
4.2.1 Communications	22
4.2.2 Examen de la conception organisationnelle du projet Choix et possibilités	23
5.0 Analyse et évaluation des bases de données administratives	27
5.1 Évaluation de la base de données fusionnée	28
5.2 Critères de collecte des données recommandés pour le projet.....	30
6.0 Intégration des constatations sur la composante d'étude	33
7.0 Examen des objectifs du projet et évaluation des réalisations et des progrès accomplis	37
8.0 Le partenariat	41
8.1 Le modèle de partenariat	42
9.0 Recommandations en vue de réussir le deuxième volet de l'évaluation	47

Résumé

Le projet *Choix et possibilités* est une initiative lancée en partenariat entre Développement des ressources humaines Canada (DRHC), l'Association for Community Living de l'Î.-P.-É., l'Association canadienne pour l'intégration communautaire et le gouvernement de l'Î.-P.-É.. Le gouvernement provincial est représenté par son Department of Health and Social Services (ministère de la santé et des affaires sociales), les autorités régionales en matière de santé et la Health and Community Services Agency. Le projet s'adresse aux personnes ayant un handicap intellectuel et tente de modifier la conception des programmes et des mécanismes d'exécution actuels tout en offrant davantage la possibilité aux particuliers de décider de la façon dont ils veulent recevoir les aides et les services. Le projet aide aussi les organismes non spécialisés et les organismes communautaires à faire participer les personnes ayant un handicap intellectuel à la vie de la collectivité. Le projet *Choix et possibilités* est l'un des nombreux projets conjoints fédéraux-provinciaux qui s'inscrivent dans le cadre du Programme des initiatives stratégiques du gouvernement fédéral.

Pour évaluer le projet *Choix et possibilités*, il est nécessaire de tenir compte des facteurs qui influent sur le projet et le partenariat, notamment la réforme des services de santé de l'Î.-P.-É., la réforme de la sécurité sociale du Canada et le remaniement en cours des fonctions publiques fédérale et provinciale. Ces facteurs ont des répercussions considérables sur le fonctionnement, les rôles et les plans de travail des partenaires du projet. La nature innovatrice en matière de développement communautaire d'un tel partenariat fédéral-provincial et l'évolution des modèles d'aide aux personnes ayant un handicap intellectuel posent des défis d'envergure à tous les intéressés et décideurs du gouvernement. Le projet a mis en lumière une série extrêmement complexe d'attentes et de méthodes nouvelles qui nécessitent une attention et un engagement sans faille de la part des partenaires et de tous les intervenants aux étapes de conception, d'élaboration et de mise en oeuvre. Quiconque lit la présente évaluation et interprète les résultats de quelque façon que ce soit doit garder à l'esprit la situation évolutive au sein de laquelle le partenariat a été constitué et le projet conçu.

Le présent rapport vise à faire le lien entre les trois composantes d'étude du premier volet — Évaluation formative (Analyse documentaire, Entrevues avec les principaux intéressés et Analyse des bases de données administratives). L'évaluation s'est déroulée pendant une période de huit mois, d'octobre 1995 à juin 1996. Le rapport rassemble les problèmes qui surgissent dans chaque composante d'étude et fait ressortir les constatations d'une composante qui sont

étayées par une autre et celles qui sont incohérentes ou contradictoires. Il examine dans quelle mesure les buts et objectifs ont été atteints ainsi que le modèle de partenariat, et présente des recommandations en vue du deuxième volet – Évaluation sommative.

La première composante de la présente évaluation consistait en l'analyse de tous les documents internes portant sur le projet *Choix et possibilités*. Cette analyse exhaustive a fourni les éléments nécessaires pour justifier le projet et les outils pertinents pour l'évaluer. En particulier, l'analyse des documents internes visait à indiquer si :

- Les composantes du projet étaient bien définies et pouvaient être mises en oeuvre dans le cadre de ses mécanismes de conception et d'exécution;
- Les objectifs et les répercussions étaient précisés avec clarté; et
- Il existait des liens plausibles entre les priorités du gouvernement et les buts et objectifs du projet.

On a découvert que les objectifs du projet *Choix et possibilités* ne comprenaient pas plusieurs principes du Programme des initiatives stratégiques, de Développement des ressources humaines Canada, à savoir :

- Éliminer les obstacles, les contre-incitations et la rigidité à l'intérieur des programmes sociaux; et
- Recourir aux nouvelles technologies pour offrir des possibilités d'emploi aux personnes handicapées.

Dans l'ensemble, les objectifs du projet sont conceptualisés et précisés avec clarté dans les documents traitant de la conception et des mécanismes d'exécution du projet. Toutefois, un secteur où les mécanismes de planification n'ont pas été mis en place nettement afin d'appuyer l'objectif du projet a été décelé, à savoir offrir des aides à la planification aux personnes ayant un handicap intellectuel. Cependant, il importe de mentionner que les derniers documents sur l'élaboration du modèle font état d'une planification au regard de cet objectif.

La première composante prévoyait également une analyse documentaire externe au projet, notamment un examen critique des documents qui décrivent la situation des personnes ayant un handicap intellectuel au Canada et dans d'autres pays du monde. Cette composante vise à rassembler les indicateurs et les éléments les plus remarquables de l'efficacité et de la réussite des modèles

examinés. Ces éléments de réussite sont examinés dans le contexte de *Choix et possibilités* afin de dégager les éléments positifs susceptibles de contribuer aux plans globaux d'élaboration et de mise en oeuvre du projet.

Pour ce qui est des mécanismes de financement efficaces mis à la disposition des particuliers et des familles afin qu'ils puissent planifier et acheter les services non spécialisés et spécialisés dont ils ont besoin, les méthodes suivantes ont donné de bons résultats dans les modèles examinés :

- Les méthodes de paiements personnalisés doivent être souples afin de satisfaire le mieux possible les besoins de la personne concernée; et
- Il faut rendre compte de l'utilisation des fonds et tenir une comptabilité afin de contrôler les services utilisés et leurs coûts.

Pour ce qui est de l'efficacité des réseaux d'entraide et des plans de services personnalisés, les composantes suivantes ont été couronnées de succès dans les modèles examinés :

- L'aide aux personnes ayant un handicap intellectuel, au personnel et aux réseaux d'entraide participants;
- La planification des services personnalisés peut prendre diverses formes efficaces.

Pour ce qui est de l'épanouissement et de l'intégration dans la collectivité des personnes ayant un handicap intellectuel, les principes suivants ont donné de bons résultats :

- Les services sociaux deviennent de plus en plus professionnels, bureaucratiques et réglementés. Cette tendance représente une menace pour les modèles les plus innovateurs et les plus souples. Les membres de la collectivité peuvent être dissuadés d'établir des relations avec les personnes ayant un handicap intellectuel s'ils doivent se plier à un processus bureaucratique excessif;
- Il ressort des projets réussis et des documents s'y rapportant que le meilleur moyen d'inciter la collectivité à aider les personnes ayant un handicap intellectuel consiste à faire participer ces dernières à la vie de la collectivité à leur propre rythme;
- Pour s'assurer de la viabilité en cas de restrictions financières, les collectivités doivent disposer de groupes d'aide bénévole actifs qui intègrent tous les aspects de la vie communautaire à leur action. Pour

que les personnes ayant un handicap intellectuel mènent une vie enrichissante au sein de la collectivité, elles ont besoin de l'aide des employeurs, des églises, des conseils municipaux, du système scolaire, des installations et des programmes récréatifs, etc. — et pas uniquement des services aux handicapés;

- Outre la liberté de planifier, la liberté d'agir, la liberté de choisir et la participation accrue à la vie de la collectivité, il faut laisser à la personne la dignité du risque . Certes, son choix peut être bon ou mauvais à nos yeux, mais il faut donner à la personne la latitude voulue pour lui permettre de découvrir ce qui a été bon ou mauvais pour elle.

La deuxième composante du premier volet de l'évaluation prévoyait des entrevues avec une série d'intervenants clés qui ont participé au projet ou qui ont été touchés par celui-ci. Ces entrevues visaient à recueillir des renseignements et des opinions de personnes qui connaissaient passablement les aspects de la conception et de la mise en oeuvre du projet, notamment la structure de gestion, le rôle et l'efficacité des partenaires, le personnel, la participation du groupe cible et de la collectivité, l'élaboration du modèle, les critères de réussite du projet, etc. Dans le cadre de ce volet de l'évaluation, nous nous sommes entretenus avec quelque quarante personnes. Parmi celles-ci, mentionnons des personnes possédant divers antécédents et ayant participé au projet à divers degrés, notamment des membres du comité directeur et du comité des opérations, des employés travaillant à divers aspects du projet, des fournisseurs de services, des parents et des défenseurs de l'autonomie sociale. Il ressort des entrevues que les secteurs suivants peuvent être améliorés :

- Les communications internes :
 - du comité des opérations et du comité directeur au personnel; et
 - du personnel au comité des opérations.
- Les communications externes :
 - du personnel du projet *Choix et possibilités* aux particuliers (groupe cible), aux familles et au public en général; et
 - de la collectivité aux comités consultatifs régionaux et au comité des opérations.
- L'examen du modèle de gestion matricielle;

- L'engagement du personnel du projet, des comités consultatifs régionaux, du comité des opérations et du comité directeur à l'égard de la planification stratégique, de la constitution d'équipes et du perfectionnement professionnel; et
- L'examen de la composition du comité des opérations avant que le projet n'entame la phase pilote et de mise en oeuvre.

La troisième composante de l'évaluation était l'analyse des bases de données. À l'origine, ce volet du projet devait comprendre l'analyse et l'évaluation des bases de données (après préparation de toutes les bases de données pertinentes), ainsi que la fusion et la manipulation des bases de données administratives des services provinciaux. Ce plan de travail a été révisé et comprend maintenant toutes les tâches, de la préparation à l'évaluation des bases de données.

La base de données fusionnée ne fournit pas suffisamment d'indications pour construire le tableau d'ensemble des personnes ayant un handicap intellectuel à l'Î.-P.-É.. Elle ne fait que présenter les données démographiques de base sur les personnes ciblées dans le cadre du projet *Choix et possibilités*, notamment leur âge, leur sexe et leur région de résidence.

L'analyse la plus importante a porté sur la base de données des services sociaux qui comptait pour environ 53 p. 100 de la base de données fusionnée. Soixante-huit pour cent des noms figurant dans cette base de données étaient ceux du chef de famille ou du conjoint ayant un handicap intellectuel. C'était la seule base de données qui contenait des renseignements sur le revenu, les dépenses, la structure familiale, l'emploi, etc. Il importe de se souvenir que l'analyse de ce groupe ne touche que 37 p. 100 des personnes dont le nom figure dans la base de données fusionnée. À certains égards, ces renseignements présentent un tableau d'ensemble utile des personnes ayant un handicap intellectuel et qui ont reçu certains genres de services entre le 1^{er} avril 1994 et le 31 mars 1995. Toutefois, il importe d'utiliser ces données avec circonspection en gardant à l'esprit leur poids statistique dans l'ensemble de la base de données fusionnée.

Lors des activités de préparation et de construction de la base de données fusionnée, on a constaté que les facteurs suivants avaient eu un effet négatif sur le résultat final.

- Certains éléments et variables n'ont jamais été suivis ou saisis dans certaines bases de données (c.-à-d. que les renseignements n'ont jamais été recueillis à la source). Ainsi, il a fallu utiliser la base de données des services sociaux pour analyser ces renseignements, ce qui biaise les

résultats sur la famille, le revenu, l'emploi, etc., de cette population particulière.

- La base de données des services sociaux contient des renseignements sur le chef de famille qui est la personne ayant un handicap intellectuel ou sur son conjoint dans 431 des 630 cas; par conséquent, l'analyse ne porte pas sur les autres membres de la famille ayant un handicap intellectuel.
- Le nombre de recoupements entre les bases de données était décevant. Cela n'a eu aucune incidence sur le nombre de dossiers inclus dans la base de données fusionnée. Toutefois, un grand nombre de recoupements aurait permis d'authentifier et de valider les données.

Il importe de tenir compte de l'incidence des facteurs mentionnés ci-dessus sur la base de données fusionnée finale. À cet égard, il conviendrait que toute conclusion tirée de l'analyse de la base de données fusionnée et de celle des services sociaux soit prise dans un sens large. Les données ne sont pas sans valeur, mais elles ne sont pas nécessairement complètes.

Plusieurs difficultés ont surgi lors de l'intégration des problèmes communs à toutes les composantes de l'étude. Le premier problème commun est le manque de clarté des objectifs du projet concernant le principe du Programme des initiatives stratégiques, de Développement des ressources humaines Canada, portant *d'éliminer les obstacles, les contre-incitations et la rigidité à l'intérieur des programmes sociaux...*

Des problèmes de même nature ont été soulevés dans l'analyse documentaire externe. Même si, dans les documents analysés, on reconnaît que les obstacles susmentionnés doivent être éliminés, il doit y avoir un équilibre entre les besoins de services individuels et la responsabilité à l'égard des deniers publics, pour lesquels ces règles rigides ont été conçues. Un argument de poids a été avancé à l'effet que les personnes engagées dans le système considèrent les collectivités comme constituant un autre système et tentent de les forcer à adopter des règles et des attentes bureaucratiques. Il ressort de la présente évaluation que la question de l'élimination des obstacles, des contre-incitations et des contraintes rigides à l'intérieur des programmes sociaux est traitée et résolue de manière appropriée dans l'élaboration du modèle de planification et d'affectation des ressources.

Le deuxième problème commun est la nécessité pour un projet de faire participer l'ensemble du système (tous les ministères gouvernementaux) aux activités de planification et de prise de décisions. Comme l'ont fait valoir les intéressés, il doit y avoir une volonté d'étudier et de favoriser les changements

de la législation, de la réglementation et de la politique actuelles qui influent sur le projet *Choix et possibilités* et ses participants, et ce, à tous les niveaux. L'évaluation révèle que tous les éléments sont réunis pour que l'on s'attaque à ce problème. Les responsables de l'étude ont donc embauché un conseiller en politiques en vue d'étudier les conséquences sur le plan de l'action des composantes du projet.

Le troisième problème commun est le manque de mécanismes distincts en vue d'offrir des aides à la planification aux personnes ayant un handicap intellectuel. Comme l'ont dit les principaux intéressés, la capacité des personnes de déterminer et de planifier les aides à leur intention constituera un indicateur essentiel de la réussite du projet *Choix et possibilités*. Il ressort de l'évaluation que cette préoccupation est traitée et prévue dans la conception du modèle. Le document sur le prototype de modèle examine cette question en profondeur. Toutefois, comme les documents nous l'ont appris, il importe que cette fonction de planification de l'aide soit offerte par un organisme ou des personnes distincts et indépendants du bailleur de fonds et des fournisseurs de services afin de maintenir un maximum d'objectivité.

Il importe de faire le lien entre toutes les activités du projet et ses objectifs originaux, à savoir :

- Élaborer d'autres méthodes rentables d'aide aux personnes handicapées;
- Répérer le double emploi et les lacunes dans la prestation de services et faire en sorte de les éliminer;
- Élaborer des systèmes d'aide communautaire répondant mieux aux besoins des particuliers; et
- Concevoir et mettre à l'essai un modèle d'affectation des ressources pour l'aide au revenu et les services d'aide communautaire adaptable aux autres personnes handicapées.

Il est possible d'évaluer des sections particulières du plan de travail élaborées pour atteindre ces objectifs. D'une manière générale, le plan de travail contient les éléments nécessaires pour atteindre les objectifs. Toutefois, certaines difficultés se sont manifestées tout au long du projet. Premièrement, la question de l'établissement du coût des services reçus par toutes les personnes ayant un handicap intellectuel à l'Î.-P.-É. reste entière, après que l'analyse de la base de données s'est révélée être une méthode imprécise. La meilleure méthode recommandée à ce stade consiste peut-être à se tourner vers l'avenir et à établir les coûts en se fondant sur les besoins et les services disponibles, au lieu de se fonder sur les activités passées. Deuxièmement, il semble que l'inventaire des

chevauchements et des lacunes dans les services ne soit pas encore achevé. Le plan de travail prévoyait définir tous les services, mais il a omis de faire le lien entre ces services en vue de déceler les chevauchements ou les lacunes. Pour prévenir ce genre d'omission, à l'avenir, il est nécessaire de toujours faire le lien entre les plans de travail et les objectifs du projet.

En évaluant la mesure dans laquelle les objectifs du projet ont été atteints, il ressort nettement de l'examen de toutes les composantes de celui-ci que le processus d'élaboration et de conception du modèle de planification et d'affectation des ressources a été très bien accueilli. Si nous nous fions aux documents que nous avons reçus, le modèle tient compte de toutes les préoccupations ou recommandations formulées tout au long du processus. Le processus d'élaboration du modèle est de haute qualité et les intéressés s'y investissent dans une grande mesure.

La structure de gestion du projet *Choix et possibilités* fait intervenir quatre partenaires distincts, comme nous l'avons indiqué ci-dessus. Compte tenu de la nature des objectifs du projet, cette entente de partenariat est extrêmement importante pour la réussite de celui-ci. Une des forces de ce modèle de gestion par partenariat est qu'il apporte au projet des possibilités et divers points de vue. Malgré les nombreux changements qui sont survenus, et qui surviennent encore, tous les partenaires continuent d'être engagés à l'égard du projet. Ces derniers considèrent que le processus et les résultats éventuels sont une occasion de faire la démonstration d'un nouveau modèle de prestation de services susceptible d'être appliqué par la suite à d'autres secteurs de services. Le manque de planification préalable au projet a entravé grandement les travaux initiaux du comité directeur et du comité des opérations. Le travail nécessaire de définition des rôles n'avait pratiquement pas été fait lors de la constitution des comités. Par conséquent, ces derniers ont dû définir leurs intérêts et leurs rôles respectifs; ces tâches, de concert avec l'établissement de relations, a surchargé le programme de travail initial des deux comités. Toutefois, il ressort de la présente évaluation que, au cours des quatre à cinq derniers mois, le comité directeur et le comité des opérations ont précisé leurs rôles respectifs et se sont affirmés dans ces rôles.

Voici, selon les intéressés et les documents consultés, les éléments essentiels qui caractérisent un partenariat efficace :

- Une vision commune;
- Des communications fréquentes et franches;
- Un sens de l'équité;

- L'instauration de la confiance;
- La volonté de partager les responsabilités et l'autorité;
- La capacité de reconnaître et d'admettre les différences (de valider et de respecter le rôle de l'autre);
- Le respect de la confidentialité;
- La capacité de partager les forces et les ressources;
- La capacité d'être créatif;
- La capacité de s'entraider en vue d'atteindre l'objectif du projet;
- La capacité de faire constamment des efforts pour constituer des équipes; et
- Les compétences en résolution de conflits.

À l'origine, il a semblé que les comités de gestion ne possédaient ni les connaissances ni les compétences nécessaires pour établir les relations de partenariat efficacement. Même si un certain nombre des caractéristiques mentionnées ci-dessus sont apparues avec le temps, le processus consistait souvent en des tâtonnements, plutôt qu'en une compréhension consciente des compétences et des aides nécessaires. Les comités de gestion auraient pu tirer profit de la participation et de l'influence d'une personne possédant des compétences en animation, en constitution d'équipes et en élaboration de projet. Ce genre de personne n'était pas disponible; les comités de gestion ont donc dû avancer le long de la courbe d'apprentissage par eux-mêmes.

À l'avenir, il faudra s'assurer de la participation d'autres partenaires pour aider le projet à atteindre ses objectifs finaux. Étant donné que le gros de l'activité de service proprement dite se déroulera aux niveaux régional et communautaire, quelques-uns de ces nouveaux partenaires seront des conseils régionaux de la santé, des conseils scolaires de district, des organismes locaux et des entreprises locales. La planification future du projet devrait prévoir la formation et le soutien nécessaires pour permettre à des partenariats efficaces de voir le jour. Bref, les partenariats efficaces ont besoin de planification et de soutien.

Nous recommandons que le comité directeur réfléchisse à l'expérience de création de partenariats. Il importe aussi que ses membres fassent dûment le bilan des forces et des faiblesses observées, et qu'ils s'assurent que l'on affecte

les ressources et les appuis nécessaires aux efforts de création de partenariat à l'avenir.

L'évaluation des résultats ou évaluation sommative du projet *Choix et possibilités* devrait permettre de déterminer dans quelle mesure les changements souhaités pour le participant ou le groupe cible ont été apportés et la mesure dans laquelle ces changements découlent des activités du projet. Voici les questions qu'il convient de se poser :

- Le projet a-t-il eu les résultats escomptés? et
- Les coûts engagés pour obtenir ces résultats sont-ils acceptables?

Dans le cours de notre travail, il est devenu évident qu'une méthode à deux volets conviendrait mieux à l'évaluation sommative. Il est prévu que le Modèle d'affectation des ressources de *Choix et possibilités* fasse l'objet d'un projet pilote dans une région desservie par le Department of Health and Community Services, du gouvernement de l'Î.-P.-É. Ce projet pilote vise à déterminer les points forts et les lacunes du modèle et du projet, ainsi que les modifications à y apporter. Il importe également que les méthodes, outils et logiciels, de collecte, de suivi, de saisie et d'analyse des données soient mis à l'essai pendant ce projet pilote. Il est donc nécessaire de s'assurer de la rétroaction continue au cours de cette étape de mise en oeuvre du modèle. Nous recommandons d'effectuer une évaluation sommaire de ce projet pilote pour s'assurer que la rétroaction soit reçue et que des plans d'action soient formulés afin de s'attaquer aux problèmes et aux obstacles dans la mise en oeuvre, et ce, avant que le projet ne soit lancé à l'échelle de la province.

Cette évaluation sommaire du projet pilote aura lieu avant l'évaluation sommative plus importante qui sera effectuée après la mise en oeuvre du modèle dans toute la province. L'évaluation pilote contribuera à l'élaboration de la méthode et à la mise en oeuvre réussie de l'évaluation sommative.

1.0 Contexte

Le projet *Choix et possibilités* est une initiative lancée en partenariat entre Développement des ressources humaines Canada, l'Association for Community Living de l'Î.-P.-É., l'Association canadienne pour l'intégration communautaire et le gouvernement de l'Î.-P.-É.. Le gouvernement provincial est représenté par son Department of Health and Social Services (ministère de la santé et des affaires sociales), les autorités régionales en matière de santé et la Health and Community Services Agency. Le projet s'adresse aux personnes ayant un handicap intellectuel, et tente de modifier la conception des programmes et des mécanismes d'exécution actuels tout en offrant davantage la possibilité aux particuliers de décider de la façon dont ils veulent recevoir les aides et les services. Le projet aide aussi les organismes non spécialisés et les organismes communautaires à faire participer les personnes ayant un handicap intellectuel à la vie de la collectivité. Le projet *Choix et possibilités* est l'un des nombreux projets conjoints fédéraux-provinciaux qui s'inscrivent dans le cadre du Programme des initiatives stratégiques du gouvernement fédéral.

Pour évaluer le projet *Choix et possibilités*, il est nécessaire de tenir compte des facteurs qui influent sur le projet et le partenariat, notamment la réforme des services de santé de l'Î.-P.-É., la réforme de la sécurité sociale du Canada et le remaniement en cours des fonctions publiques fédérale et provinciale. Ces facteurs ont des répercussions considérables sur le fonctionnement, les rôles et les plans de travail des partenaires du projet. La nature innovatrice en matière de développement communautaire d'un tel partenariat fédéral-provincial et l'évolution des modèles de soutien aux personnes ayant un handicap intellectuel posent des défis d'envergure à tous les intéressés et décideurs du gouvernement. Le projet a mis en lumière une série extrêmement complexe d'attentes et de méthodes nouvelles qui nécessitent une attention et un engagement sans faille de la part des partenaires et de tous les intervenants aux étapes de conception, d'élaboration et de mise en oeuvre. Quiconque lit la présente évaluation et interprète les résultats de quelque façon que ce soit doit garder à l'esprit la situation évolutive au sein de laquelle le partenariat a été constitué et le projet conçu.

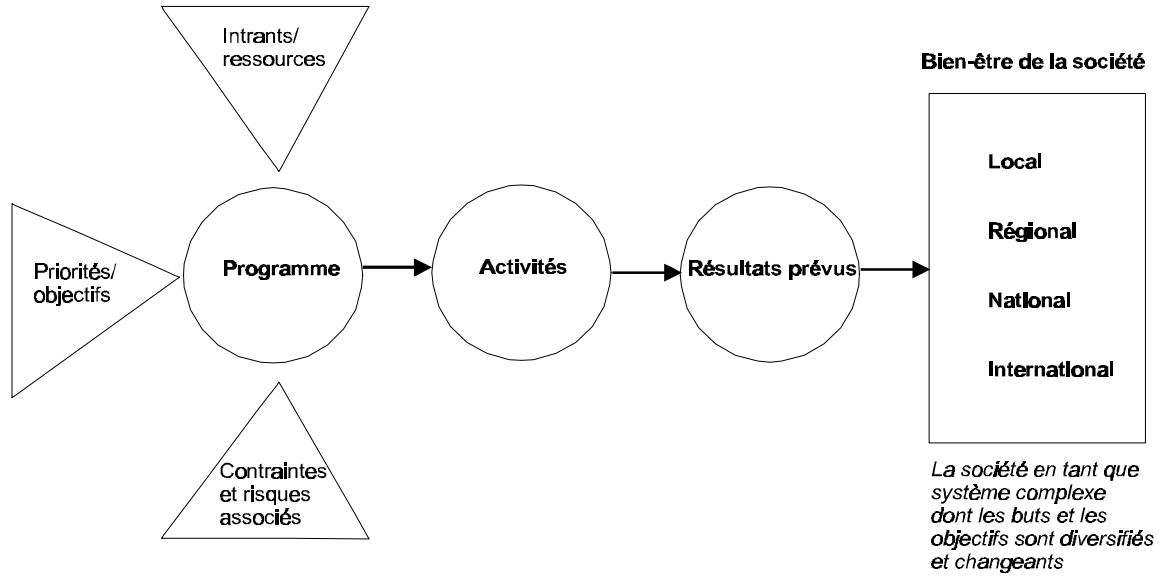
Le premier volet de la présente évaluation est l'évaluation formative et de mise en oeuvre ou du processus du projet *Choix et possibilités*. Ce genre d'évaluation permet d'obtenir principalement des renseignements objectifs sur l'avancement du projet à ce jour, mais comprend aussi des conseils sur les changements souhaitables à tout aspect du projet à mi-parcours, sauf à son orientation fondamentale. À cet égard, une évaluation formative est quelque peu subjective

en ce qu'elle fait participer les responsables de l'évaluation à certains aspects du processus de conception et d'élaboration du projet. Dans la mesure où les constatations de l'étude indiquent clairement que des ajustements sont nécessaires à mi-parcours, on s'attend à ce que les responsables de l'évaluation définissent les options disponibles, qui comprennent les ajustements des tendances et des méthodes de dotation en personnel, la structure organisationnelle, les politiques et procédures, et ainsi de suite. L'adoption d'un processus efficace d'évaluation formative qui fonctionne au niveau de la base et fait appel à la collaboration du personnel du projet, des clients et des familles permet de s'assurer que les renseignements sont obtenus de la source et peuvent être résumés ultérieurement aux fins de l'évaluation sommative et des résultats.

Compte tenu de la complexité et de la diversité des programmes publics, comme le projet *Choix et possibilités*, combinées aux restrictions financières et aux préoccupations grandissantes du public, il devient de plus en plus nécessaire d'évaluer ces programmes en regard de leur objectif commun, soit concourir au maximum au bien-être de la société. Ce principe holistique doit constituer le fondement de l'évaluation des programmes publics, laquelle devrait, en fin de compte, s'attacher à mesurer l'efficacité de leur contribution au bien-être de la société.

Comme l'indique le graphique 1, l'évaluation des programmes publics devrait se pencher sur le lien entre les diverses composantes du système dans son ensemble entier, lesquelles comprennent un vaste éventail d'activités et de niveaux de rendement qui nécessitent de la rétroaction et des indicateurs de rendement d'un genre particulier. Ce lien vise à permettre aux décideurs d'apporter des ajustements opportuns en vue de maintenir ou d'améliorer les résultats du programme. La rétroaction est nécessaire pour faciliter la planification, le suivi, le contrôle, le remaniement et, en fin de compte, l'évaluation des résultats du programme.

Graphique 1



2.0 Méthode d'évaluation

La méthode utilisée dans la présente évaluation formative tentait de s'assurer de la participation maximale des intéressés. Le sous-comité de l'évaluation a participé à toutes les étapes du processus de conception, de prise de décisions et d'approbation. On a considéré que c'est par une collaboration étroite avec le sous-comité de l'évaluation et le gestionnaire de projet que l'on pouvait le mieux les aider à apporter des changements au projet par rapport aux facteurs inhérents à l'environnement au sein duquel il fonctionne. En outre, l'évaluation devait se dérouler dans un climat de collaboration déjà établi grâce aux activités précédentes du projet. On croit que le principe d'enrichissement mutuel adopté pour le projet *Choix et possibilités* améliorera considérablement le processus d'édification de la capacité de la collectivité de satisfaire les besoins des personnes ayant un handicap intellectuel et de leurs familles.

Le présent rapport final d'évaluation présentera un aperçu des résultats et recommandations importants découlant des volets du projet : Analyse documentaire, Entrevues avec les principaux intéressés, Analyse des bases de données¹. Ce rapport tentera de rassembler les constatations des volets du projet; il examinera ses objectifs et évaluera les réalisations et les progrès; et, enfin, il formulera des recommandations en vue de réussir le deuxième volet de l'évaluation.

¹ Il est possible de se les procurer auprès de la gestion du projet *Choix et possibilités* en mentionnant les rapports suivants : Rapport final – Analyse documentaire (mars 1996); Rapport final – Entrevues avec les principaux intéressés (mars 1996); et Rapport final – Évaluation et analyse des bases de données administratives (mai 1996).

3.0 Analyse documentaire

Le monde des handicapés intellectuels et de leurs familles a subi des transformations profondes au cours des deux dernières décennies. Le nombre des personnes placées en établissement a diminué tandis que les programmes communautaires ont proliféré. De nos jours, les documents traitent en majeure partie de nouvelles idées et méthodes — l'intégration dans la collectivité, l'aide à l'emploi, le financement personnalisé, l'autonomie sociale, le soutien des familles et le milieu de soutien. Le projet *Choix et possibilités* s'efforce de mettre en place nombre de ces concepts et de promouvoir ceux qui fonctionnent déjà à l'Î.-P.-É..

Pour établir le contexte du Premier volet de l'évaluation de *Choix et possibilités*, l'analyse documentaire a porté sur deux secteurs : les documents internes du projet et les documents de l'extérieur. Dans le cadre de la première analyse, tous les documents portant directement sur la conception et l'exécution du projet *Choix et possibilités* ont été examinés. Cette analyse visait à examiner les objectifs de politique, les enjeux et les initiatives des partenaires participant au projet afin de les comparer à ses objectifs, buts et principes. On cherchait à déterminer si les principes de la réforme du système de santé de l'Î.-P.-É. et du Programme des initiatives stratégiques, de Développement des ressources humaines Canada, avaient été pris en considération lors de la conception et de l'élaboration du projet. Ensuite, les buts et objectifs du projet *Choix et possibilités* ont été analysés afin de déterminer si la conception, l'exécution et les initiatives de planification en cours du projet suffisaient pour les atteindre.

L'analyse des documents de l'extérieur comprenait un examen critique des documents portant sur la situation des personnes ayant un handicap intellectuel au Canada et dans d'autres parties du monde. Les résultats de cette analyse ont été comparés aux objectifs de politique et à la conception du projet *Choix et possibilités* afin de déterminer si toutes les meilleures composantes des modèles d'affectation des ressources, de prestation de services, d'inclusion et d'intégration dans la collectivité, de développement communautaire, d'aide à la famille, etc., ont été étudiées convenablement lors de la conception et de l'élaboration du projet.

3.1 Synthèse de l'analyse documentaire interne

Il importe de se souvenir que, considérées dans leur plus simple expression, les politiques et priorités sociales du gouvernement sont des prescriptions idéales permettant de prendre des mesures et que les programmes sociaux, comme le projet *Choix et possibilités*, sont leur expression concrète. L'histoire a démontré que les programmes sociaux servent à mettre en pratique les idéaux et les solutions dans le monde réel. Dans le cas de *Choix et possibilités*, les caractéristiques du projet découlent en majeure partie des concepts et du sens de termes se trouvant dans les déclarations de principes. Des problèmes se manifestent souvent dans cette transposition des politiques générales aux objectifs précis et pratiques du projet. La présente synthèse, qui est tirée du rapport principal (Rapport final — Analyse documentaire — mars 1996), donne un aperçu des divergences et des incohérences entre les priorités définies du gouvernement, les objectifs du projet et les mécanismes de conception et d'exécution subséquents.

Pour l'essentiel, l'analyse documentaire interne a servi à déterminer si la politique sociale du gouvernement était réalisée dans le projet *Choix et possibilités*. En particulier, elle vise à s'assurer :

- Que les composantes du projet sont bien définies et peuvent être mises en oeuvre dans le cadre des mécanismes de conception et d'exécution du projet;
- Que les objectifs et les répercussions sont précisés avec clarté, et
- Qu'il existe des liens plausibles entre les priorités du gouvernement et les buts et objectifs du projet.

Pertinence du projet

La première question que nous nous sommes posée dans l'analyse documentaire interne est la suivante : Le projet cadre-t-il avec les priorités du Ministère et du gouvernement, et satisfait-il d'une façon réaliste des besoins courants? Pour y répondre, nous avons analysé les priorités du gouvernement et les objectifs, la conception et les mécanismes d'exécution du projet adoptés pour les satisfaire. D'une manière générale, les objectifs du projet cadrent très étroitement avec les priorités du gouvernement, qu'il s'agisse de celles du Programme des initiatives stratégiques, de DRHC, des principes de réforme du système de santé de l'Î.-P.-É. ou de Main Stream 1992. Toutefois, ces priorités

sont très générales et leur transposition dans les objectifs précis du projet exige une interprétation exacte et opportune.

Il ressort de cette analyse que le projet *Choix et possibilités* se conforme aussi étroitement que sa conception globale le permet aux principes de la réforme du système de santé de l'Î.-P.-É. et à ceux de Main Stream 1992. Les objectifs du projet cadrent généralement avec le Programme des initiatives stratégiques, de Développement des ressources humaines Canada; toutefois, plusieurs principes manquent de clarté, soit :

1. *Éliminer les obstacles, les contre-incitations et la rigidité à l'intérieur des programmes sociaux en adoptant des méthodes qui lient le soutien du revenu à la participation à des projets communautaires, au lieu de la dépendance envers l'assurance-chômage ou l'aide sociale.*

Ce principe du Programme des initiatives stratégiques est un objectif général du projet et le cadre de travail du projet *Choix et possibilités* y fait allusion dans les termes suivants : ... et l'intérêt élevé que porte le gouvernement fédéral au remaniement des services sociaux de sorte qu'ils favorisent davantage la participation des personnes marginalisées au marché du travail... Cependant, il ne semble y avoir aucun plan stratégique pour recenser les obstacles dans les programmes sociaux fédéraux et provinciaux et faire des recommandations efficaces en vue du changement. Ces obstacles et solutions traditionnels peuvent miner la philosophie sous-jacente du projet *Choix et possibilités*. Voici des exemples de certains obstacles, contre-incitations et contraintes réglementaires² :

- La confirmation médicale et l'évaluation annuelle d'une invalidité, qui sont une étape nécessaire du processus d'approbation de tous les programmes gouvernementaux en place, sont perçus comme stigmatisants et étant une violation de la vie privée;
- Les comités ou conseils trop bureaucratiques qui ont pour fonction d'examiner les demandes de prestations et de déterminer si elles cadrent avec les besoins de services des particuliers; et
- Les conflits d'intérêts lorsqu'on demande aux parties prenantes au système de déterminer directement le montant des prestations à allouer, en même temps que de faire office de gardiens . Cet état de choses

² *Choix et possibilités*, document de travail n° 5, Approbation des coûts des aides relatives aux handicapés.

incite considérablement ces personnes à faire passer les intérêts du système avant ceux des particuliers.

Même si ce sont des problèmes inhérents au système actuel, ces éléments sont là pour s'assurer de la responsabilité et du contrôle des dépenses. Il faudra se conformer à ces deux caractéristiques dans le nouveau système, mais en utilisant des méthodes plus efficaces et davantage axées sur les clients. Il ne semble y avoir aucun objectif ou plan propre au projet pour examiner ces genres de problèmes en vue du transfert au nouveau système d'exécution. Parmi les solutions possibles, mentionnons les concepts de courtage des services, les lignes directrices sur l'admissibilité au projet, etc.

2. *Utiliser les nouvelles technologies pour offrir des occasions d'emploi aux personnes handicapées*

Les documents du projet ne font pas état précisément de ce principe du Programme des initiatives stratégiques, mais on y fait allusion en insistant sur l'atténuation des obstacles à l'emploi et en favorisant un genre de collectivité qui intègre les personnes handicapées. Une solution précise pourrait être incorporée à la conception et aux mécanismes d'exécution du projet, à savoir effectuer des recherches dans le domaine des nouvelles technologies et des milieux de travail à la pointe du progrès pour que les personnes ayant un handicap intellectuel suivent une formation et intègrent la population active en occupant des emplois créatifs et utiles.

Conception et exécution du projet

Dans l'ensemble, les objectifs du projet *Choix et possibilités* sont conceptualisés et abordés avec clarté dans les documents traitant en détail de la conception et des mécanismes d'exécution du projet. Il existe par contre un secteur où les mécanismes de planification ne sont pas mis en place clairement en vue de favoriser l'objet du projet, à savoir :

- Offrir aux handicapés mentaux des aides à la planification

En général, on tient compte de cet objectif dans la description des fonctions des comités consultatifs régionaux (CCR). Toutefois, ces derniers pourraient jouer un rôle qui leur convient à cet égard, mais qui ne figure dans aucun document, à savoir, déterminer les sources (ou le manque de sources) auxquelles les personnes ayant un handicap intellectuel peuvent s'adresser pour obtenir de l'assistance en vue de planifier les aides requises. Il peut s'agir d'organismes communautaires (ACL, La personne d'abord, Parrainage civique, etc.), ou alors, il est possible de développer de nouveaux concepts, comme les réseaux

d'entraide, les courtiers en services, les coordonnateurs de services, etc., qui sont considérés comme distincts et indépendants du bailleur de fonds.

3.2 Analyse documentaire externe — Synthèse et analyse

3.2.1 Modèles d'affectation des ressources et de financement

Les documents laissent supposer que le passage du financement axé sur l'offre au financement axé sur la demande est essentiel pour satisfaire aux aspirations en matière d'autodétermination et de planification des personnes ayant un handicap intellectuel. Toutefois, le transfert des fonds proprement dit ne suffit pas pour s'assurer que ces personnes disposent d'un éventail complet d'options lorsqu'elles doivent décider des services à recevoir et de la façon de les obtenir. Il importe que les aides offertes sous forme de réseaux d'entraide, de courtages et d'autres dispositions en vue d'effectuer le suivi des services offerts soient en place en tant que mesure de la responsabilisation et de la qualité du service reçu.

Le financement personnalisé vise à favoriser l'autodétermination en augmentant au maximum le choix individuel. Il cherche aussi à corriger les inégalités dans les produits et services auxquels les personnes handicapées ont accès. Et surtout, cette méthode de financement représente un transfert de contrôle en ce que les consommateurs participent activement à l'évaluation des besoins. Ils participent activement à la détermination de leurs besoins et du meilleur moyen de les satisfaire. Le financement personnalisé leur permet de devenir des consommateurs de services, au lieu d'être des bénéficiaires de services.

Les modèles de financement axé sur la demande ou personnalisé reposent sur un système élaboré de prestation de services. On s'est rendu compte que ces genres de modèles ne fonctionnent pas à pleine capacité à moins que les aides et les services ne soient mis en place dans la collectivité et qu'ils n'aient dépassé le stade initial de fonctionnement. En outre, des services de soutien sont nécessaires pour s'assurer que les particuliers ont accès au service ou au programme de leur choix (p. ex., les services de transport).

Les documents portant sur le financement personnalisé ou axé sur la demande décrivent les forces et les faiblesses de ce genre de modèle d'affectation des ressources comme suit :

Forces

- Le transfert direct des fonds aux particuliers peut aider à réduire la satisfaction surabondante des besoins, laquelle est coûteuse et résulte souvent de ce que les fonds sont fournis à un organisme pour couvrir divers besoins, au lieu d'être versés aux particuliers qui peuvent choisir uniquement ce dont ils ont vraiment besoin (selon les Personal Support Services de l'Alberta, ce chiffre s'élève à 3 000 \$ par personne et par mois).
- Les services d'aide personnelle peuvent répondre bien mieux aux besoins personnels si les particuliers déterminent leurs besoins précis et demandent qu'ils soient satisfaits.
- Les particuliers auraient l'option d'acquérir des services à titre personnel s'il n'y a pas de fournisseur de services susceptible de satisfaire leurs besoins propres.
- L'élimination du monopole de la fourniture d'aides par un fournisseur unique peut accroître la disponibilité, la responsabilisation et la variété des aides, tant non spécialisées qu'axées sur un handicap précis, auxquelles une personne peut avoir accès.

Faiblesses

- Un passage complet du financement axé sur l'offre (aide directe pour défrayer les coûts du fournisseur de services) au financement axé sur la demande (aide directe aux particuliers) pourrait déstabiliser la base de financement des fournisseurs de services, ce qui pourrait influencer directement sur la qualité et le niveau des services fournis. Il importe que les fournisseurs de services acceptent le concept, car il ressort de plusieurs projets (Brokerage Society de la C.-B., Bristol Brokerage Society, En compagnie d'amis du Manitoba) que le système aura des ratés si ce groupe d'intervenants offre encore des services aux consommateurs grâce au financement global et peuvent cesser de fournir des services aux personnes recevant un financement personnalisé.
- On se préoccupe de l'obligation de rendre compte des fonds publics. Il est plus difficile pour les gouvernements de contrôler la façon dont ces fonds sont dépensés lorsqu'ils sont transférés directement aux particuliers (effondrement des projets Brokerage Society de la C.-B. et Bristol Brokerage Society).

- On s'inquiète de ce qu'une fois que les particuliers reçoivent les fonds dans le cadre de l'aide directe, ils achètent les meilleurs services non spécialisés et spécialisés au lieu de ceux qui sont nécessaires. Cela pourrait entraîner une augmentation considérable des coûts de l'aide aux personnes ayant un handicap intellectuel.

3.2.2 Épanouissement, intégration et inclusion dans la collectivité

Les documents analysés révèlent que, à mesure que les aides et services relatifs à l'invalidité deviennent davantage axés sur la collectivité et le particulier, ils s'écartent des modèles et programmes traditionnels pour en adopter d'autres qui facilitent l'évolution des relations entre les personnes ayant un handicap intellectuel, les organismes fournisseurs de services et les collectivités. Toutefois, il importe de mentionner que les personnes engagées dans le système s'adressent aux collectivités comme si elles constituaient un autre système et tentent de les faire adhérer aux règles et attentes bureaucratiques (changements apportés au projet Independent Living Fund de la Grande-Bretagne). De ce fait, les collectivités peuvent être amenées à considérer et à définir les problèmes comme le ferait le système, au lieu de se servir de leur créativité pour les résoudre, sachant qu'ils sont peut-être propres à leur situation.

Il ne semble pas que le changement fondamental, comme celui qui est l'objectif du projet *Choix et possibilités*, ait lieu simplement parce qu'une loi est adoptée, qu'un nouveau programme est financé ou qu'une politique est modifiée. Il ne faut pas changer uniquement les systèmes officiels de soutien dont les particuliers dépendent, mais également les relations officieuses, les collectivités et les traditions sociales qui définissent la façon dont les personnes doivent vivre ensemble. De nombreux organismes se sont rendu compte qu'il faut de la sensibilité pour encourager les aides officieuses de la collectivité. Si le personnel du projet ou l'organisme sont trop réglementés ou exigeants, les chances que les personnes ayant un handicap intellectuel établissent de vraies relations avec les membres de la collectivité diminuent. Toutefois, si le personnel ne participe pas du tout, ces relations ne s'établiront peut-être jamais. La plupart des gens conviennent que moins l'organisme est présent dans la vie de la personne, plus l'image de cette dernière est susceptible d'être meilleure (p. ex., Citizen Monitoring, au Texas et Friendly Visitors dans le Wisconsin). La plupart des organismes qui ont du succès ont un point commun en ce qui concerne l'intégration et l'inclusion dans la collectivité, c'est-à-dire ils croient que l'image, la réputation et le rôle dans la collectivité d'une personne peuvent être améliorés — ils croient qu'une invalidité ne doit pas être un handicap social. Ils sont d'avis que la clé de l'inclusion dans la collectivité consiste à aider les

personnes ayant un handicap intellectuel à assumer des rôles utiles dans la société tout en aidant tranquillement les membres de la collectivité à trouver des moyens positifs de considérer ces personnes et d'établir des relations avec elles.

3.2.3 Aide individuelle et familiale

Comme le démontre les documents, les aides sont un éventail, et non une suite, de services, de personnes et d'installations qui satisfont les besoins de la personne. Cela signifie que la souplesse est inhérente à tous les modèles qui ont obtenu des résultats positifs. Une suite de services laisse supposer une suite linéaire d'interventions, tandis qu'une gamme d'interventions sporadiques et souples sont réellement essentielles pour satisfaire les divers besoins d'une personne à des moments différents de sa vie. Il faut les satisfaire en tenant compte des souhaits de la personne. Les aides sont des moyens et des stratégies qui favorisent les intérêts et les causes des personnes, leur permettent d'avoir accès aux ressources et aux renseignements, et d'établir des relations dans leur travail et leur vie privée, et débouchent sur une interdépendance, une productivité, une inclusion dans la collectivité et une satisfaction accrues.

Les modèles que l'on considère comme les plus efficaces et les plus innovateurs offrent des aides individuelles et familiales dans le cadre d'un effort d'équipe ou d'un réseau d'entraide (projets *En compagnie d'amis* et *Interventions autogérées* du Manitoba). La famille fait partie intégrante et est le point central de cette équipe. Les autres membres de l'équipe sont souvent choisis en fonction des besoins et de la situation de la personne et de sa famille. Il peut s'agir notamment de coordonnateurs d'aide, de récréologues, de membres de la collectivité, de parents, d'un professionnel de la santé, etc. — quiconque la personne ou sa famille considère comme important. La force de la méthode d'équipe, qui est souvent mise sur pied par un coordonnateur d'aide, réside dans le fait qu'elle permet de fournir un soutien et une aide élargis à la famille (les projets *Friendly Visitors* dans le Wisconsin, *Citizen Monitoring* de l'ARC et *En compagnie d'amis* du Manitoba).

Les documents laissent supposer que la coordination du service et de l'aide, sous certaines formes, est un élément primordial de l'aide individuelle et familiale. Toutefois, selon certains, ce genre de coordination peut aussi être extrêmement envahissant s'il n'est pas conçu proprement. Si l'on ne prend soin d'agir avec précaution, la coordination du service peut revenir à la méthode traditionnelle de gestion des cas qui était souvent perçue comme une prise de contrôle des familles. Selon les organismes qui ont obtenu le plus de succès

auprès de personnes ayant un handicap intellectuel et de leurs familles, il convient en l'occurrence d'assurer un rôle de coordination des services, plutôt que de gestion des cas traditionnelle. Cette méthode va souvent au-delà d'un effort de coordination pour offrir une aide sociale aux familles. Les modèles d'aide individuelle et familiale qui fonctionnent bien insistent sur l'habilitation des personnes et des familles en fournissant à celles-ci des renseignements complets sur toutes les options d'aides et de services, de sorte qu'elles puissent prendre des décisions bien avisées et, pertinentes concernant leurs besoins et leurs souhaits.

Une autre composante essentielle à la réussite de l'aide individuelle et familiale consiste à aider les personnes concernées et leurs familles à acquérir des compétences et des connaissances en tant que défenseurs de leur propre cause. Cela débouchera sur la viabilité à long terme du projet si elles peuvent continuer à communiquer directement leurs besoins aux gouvernements et aux fournisseurs de services lorsque le personnel du projet ne sera plus là pour assurer cette fonction. Ce principe est conceptualisé dans l'objectif d'aider les personnes et les familles à s'aider elles-mêmes .

3.3 Conclusion

3.3.1 Indicateurs d'efficacité des modèles

La présente section vise à rassembler les indicateurs et composantes les plus exceptionnels de l'efficacité et de la réussite des modèles et les renseignements présentés dans l'analyse documentaire externe. Les composantes qui ont bien fonctionné sont examinées dans le contexte du projet *Choix et possibilités* afin de faire ressortir les indications découlant de cet examen susceptibles de contribuer aux plans globaux d'élaboration et de mise en oeuvre du projet.

Pour ce qui est des mécanismes efficaces de financement des particuliers et de leurs familles afin qu'ils puissent planifier et acheter les services non spécialisés et spécialisés dont ils ont besoin, les méthodes suivantes ont donné de bons résultats dans les modèles examinés :

- Les méthodes de paiements personnalisés doivent être souples afin de satisfaire le mieux possible les besoins de la personne concernée. Voici quelques méthodes qui ont donné de bons résultats :
 - l'octroi de fonds sous forme de chèques devant être signés par le particulier et un membre de son réseau d'entraide ou le

coordonnateur de son compte (p. ex., Brokerage Society de la C.-B., le projet En compagnie d'amis du Manitoba);

- le versement des fonds du compte du particulier directement aux fournisseurs de services ou aux agences que ce dernier et son réseau d'entraide ont choisi dans le cadre de leur plan d'intervention (p. ex., le projet Support for Independence-Disabled de l'Alberta);
 - les questions financières sont traitées par une société de fiducie de la localité qui souhaite s'associer au projet à titre de partenaire afin de faire les paiements, de s'occuper des comptes et des états financiers, etc. Les paiements peuvent être effectués directement aux organismes désignés par le particulier et son administrateur (un ami de la famille) (p. ex., Brokerage Society de la C.-B.); et
 - l'utilisation de coupons pour faire ses courses et défrayer ses dépenses auprès des organismes fournisseurs de services et des organismes communautaires (p. ex., Personalized, Flexible Funding Strategies, aux États-Unis).
- La reddition des comptes et la tenue des livres afin de contrôler les services utilisés et leurs coûts ont été effectués de diverses façons :
- chaque chèque envoyé au consommateur ou au curateur est accompagné d'une ventilation des coûts relatifs à chaque dépense engagée pendant le mois en question et d'une liste de questions de contrôle et d'évaluation auxquelles le consommateur et le curateur doivent répondre et qu'ils doivent renvoyer au bailleur de fonds;
 - le pouvoir de signature est donné à un administrateur-curateur et au particulier (p. ex., Brokerage Society de la C.-B.); et
 - contre rémunération acceptable, une société de fiducie pourrait préparer les états financiers de chaque particulier (Brokerage Society de la C.-B.).

Pour ce qui est des réseaux d'entraide efficaces et des plans de services personnalisés, les composantes suivantes ont donné de bons résultats dans les modèles examinés :

- L'aide aux personnes ayant un handicap intellectuel, au personnel et aux réseaux d'entraide participants :

- parallèlement au financement personnalisé et à la liberté de choix nouvellement obtenue, il est essentiel d'incorporer un élément d'acquisition des compétences pour les particuliers afin de les aider à communiquer avec les personnes qui travaillent pour eux, qui les aident à présenter des demandes raisonnables, etc. (projet En compagnie d'amis du Manitoba).
 - les personnes rémunérées qui travaillent pour les particuliers doivent être aidées et surveillées afin d'éviter l'épuisement professionnel et un roulement du personnel élevé (En compagnie d'amis).
 - il faut organiser des séances d'orientation à l'intention des participants aux réseaux d'entraide. Il importe de leur montrer la grande incidence positive de la participation sur la vie de quelqu'un, mais certains éléments négatifs doivent aussi être examinés (En compagnie d'amis , programmes du Wisconsin).
- Dans les programmes examinés, la planification des services personnalisés a donné de bons résultats sous diverses formes :
- il est impossible d'utiliser la méthode traditionnelle de gestion des cas lorsque l'objectif est l'autodétermination et la prise de décisions. Toutefois, il est nécessaire de recruter un coordonnateur, un courtier ou un responsable des services pour s'assurer que le particulier et sa famille reçoivent des renseignements complets sur tous les services et aides disponibles. Et cette personne-ressource peut également pour rendre compte de la qualité et de l'utilité des services que le consommateur reçoit des fournisseurs d'aides et de services (Nora Frye Research Institute, Brokerage Society de la C.-B.);
 - les coordonnateurs et les planificateurs de services doivent être des personnes autres que des fournisseurs de services et des employés du gouvernement pour que les besoins du particulier passent en priorité. Les coordonnateurs efficaces offrent au particulier un point d'accès unique aux services (Service Brokerage de la C.-B., projet Interventions autogérées du Manitoba, Bristol Brokerage Society, Personal Support Services de l'Alberta);
 - lors de la détermination des besoins et de la planification des aides et des services avec le réseau d'entraide, le curateur, le coordonnateur, etc., les particuliers et leurs familles doivent être au

centre du processus de prise de décisions. Toutefois, il importe de créer un système adapté qui protège le particulier lorsque sa famille ne sert pas ses meilleurs intérêts relativement aux plans d'aide et à l'achat de services;

- le coordonnateur de services (s'il n'est pas un membre de la famille) doit fournir aux particuliers et à leurs familles des renseignements complets pour qu'ils puissent prendre des décisions informées sur les services. Il ne peut pas faire ces choix par lui-même (Brokerage Society de la C.-B., ARC du Texas);
- l'utilisation innovatrice de l'absence de règles — par laquelle les services et les plans d'intervention peuvent évoluer librement avec le particulier. Il est plus difficile d'atteindre ce point si le nombre de participants est élevé (projets En compagnie d'amis et RESCUE).

Pour ce qui est de l'épanouissement et de l'inclusion des personnes ayant un handicap intellectuel dans la collectivité, les principes suivants ont donné de bons résultats :

- Les services sociaux deviennent de plus en plus professionnels, bureaucratiques et réglementés. Cette tendance représente une menace pour les modèles les plus innovateurs et les plus souples. Les membres de la collectivité peuvent être dissuadés d'établir des relations avec les personnes ayant un handicap intellectuel s'ils doivent se plier à un processus bureaucratique excessif;
- Il ressort des projets réussis et des documents s'y rapportant que le meilleur moyen d'inciter la collectivité à aider les personnes ayant un handicap intellectuel consiste à faire participer ces dernières à la vie de la collectivité à leur propre rythme. (p. ex., Community Support Living Arrangements Program dans le Wisconsin, la société de fiducie participant au projet Brokerage Society de la C.-B.);
- Pour s'assurer de la viabilité en cas de restrictions financières, les collectivités doivent disposer de groupes d'aide bénévole actifs qui intègrent tous les aspects de la vie communautaire à leur action. Pour que les personnes ayant un handicap intellectuel mènent une vie enrichissante au sein de la collectivité, elles ont besoin de l'aide des employeurs, des églises, des conseils municipaux, du système scolaire, des installations et des programmes récréatifs, etc. — et pas uniquement des services aux handicapés;

- Outre la liberté de planifier, l'autodétermination, la liberté de choisir et la participation accrue à la vie de la collectivité, il faut laisser à l'individu la dignité du risque . Certes, son choix peut être bon ou mauvais à nos yeux, mais il faut donner à l'individu la latitude voulue pour qu'il découvre ce qui a été bon et mauvais pour lui. (En compagnie d'amis , Interventions autogérées).

3.3.2 Indicateurs d'efficacité des organismes

Les enseignements les plus importants tirés des modèles, des programmes, des comptes rendus personnels et des documents présentés dans le présent rapport n'ont pas nécessairement de liens avec les méthodes, les modèles ou les pratiques en matière de services à proprement parler. Il est évident que les méthodes d'affectation des ressources, d'intégration dans la collectivité, de planification des services, etc., qui sont soi-disant à la pointe du progrès , évoluent constamment. Les meilleures méthodes ou pratiques restent à ce niveau pendant une brève période de temps et il arrive souvent qu'elles soient délaissées pour les mauvais motifs (processus budgétaires, restructuration du système, peur de la responsabilité, etc.) si elles ne sont pas soutenues dans l'intégralité du système. La nature des organismes qui cherchent des moyens attentifs et respectueux de venir en aide aux personnes ayant un handicap intellectuel et à leurs familles est peut-être plus importante que les méthodes ou pratiques précises.

Bien que, dans les documents analysés, la question des besoins des personnes ayant un handicap intellectuel et des programmes et méthodes utilisés pour les satisfaire soit traitée manifestement, on a accordé assez peu d'attention au contexte organisationnel au sein duquel ces programmes sont mis en oeuvre. Il importe de se rappeler que les programmes modèles ou les pratiques exemplaires décrits dans le présent document ne peuvent pas être étudiés indépendamment des organismes où ils sont mis en oeuvre. Les organismes sont très différents les uns des autres. Une méthode particulière peut donner de bons résultats pour un organisme donné, mais pas pour un autre. Les objectifs, le génie, les antécédents, le leadership, la culture, la taille et la complexité d'un organisme sont tous des facteurs qui déterminent s'il réussira à obtenir des effets positifs de composantes de modèle que d'autres ont trouvé avantageuses. Les organismes qui connaissent les plus grandes réussites relativement aux programmes et aux méthodes sont souples, créatifs, participatifs et adaptables lorsqu'il s'agit de satisfaire les besoins des personnes qu'ils se proposent de servir. Les organismes qui intègrent ces attributs dans leur conception, leur

planification et la mise en oeuvre de leurs programmes, ainsi que dans la reconfiguration de ceux-ci, ne font pas uniquement leur devoir, ils sont efficaces.

4.0 Entrevues avec les principaux intéressés

4.1 Processus

Le cadre de référence du premier volet (évaluation formative) de *Choix et possibilités* prévoyait la tenue d'entrevues avec une série d'intervenants clés qui ont participé au projet ou qui ont été touchés par lui.

Ces entrevues visaient à recueillir des renseignements et des opinions de personnes qui connaissaient passablement les aspects de la conception et de la mise en oeuvre du projet, notamment la structure de gestion, le rôle et l'efficacité des partenaires, le personnel, la participation du groupe cible et de la collectivité, l'élaboration du modèle, les critères de réussite du projet, etc. Dans le cadre de ce volet de l'évaluation, nous nous sommes entretenus avec environ quarante personnes. Parmi celles-ci, mentionnons des personnes possédant des expériences variées et ayant participé au projet à divers degrés notamment des membres du comité directeur et du comité des opérations, des employés travaillant à différents aspects du projet, des fournisseurs de services, des parents et des défenseurs de l'autonomie sociale.

Les responsables de l'évaluation ont utilisé un guide d'entrevue préparé à l'avance qui donnait une série de questions et de sujets sur la conception et la gestion du projet. Le sous-comité d'évaluation du projet a eu l'occasion d'examiner les questions et d'en faire des commentaires au cours de l'élaboration du guide d'entrevue.

Dans l'extrait du rapport sur la présente composante présenté ci-dessous, nous résumons les constatations et les conclusions qui ressortent des entrevues avec les principaux intéressés et, en nous fondant sur cette rétroaction, nous faisons un certain nombre de suggestions ou de recommandations que doit étudier le sous-comité d'évaluation.

4.2 Principales questions et recommandations

4.2.1 Communications

Communications internes

Du comité des opérations et du comité directeur au personnel

Le personnel a besoin que des décisions soient prises pendant que les comités sont réunis — il est plus difficile pour eux d'en arriver à un consensus sur des décisions alors que les membres du comité sont dispersés. On pourrait remédier à cette situation en structurant les réunions et en y ajoutant un élément de responsabilité, comme suit :

- Il faut faire un compte rendu concis et détaillé des réunions du comité directeur et du comité des opérations et prendre des mesures de suivi; et
- Les discussions sur toutes les questions pendant les réunions doivent déboucher sur des conclusions tangibles en procédant à un vote, en adoptant un plan d'action pour accomplir la tâche, en nommant les personnes responsables et en fixant un délai pour achever la tâche ou faire un rapport. Ces éléments doivent figurer dans le compte rendu de chaque réunion.

Du personnel au comité des opérations

Des problèmes ont été décelés dans la transmission des renseignements, des expériences et des connaissances du personnel du projet au comité des opérations. Le mécanisme de rapport (la transmission des renseignements du personnel du projet par l'entremise du gestionnaire du projet) s'est révélé peu efficace pour transmettre des renseignements précis ou permettre au comité de prendre des décisions pertinentes et opportunes en appui au personnel, à son plan de travail et l'échéance de celui-ci. Cette question doit se résoudre toute seule maintenant que les composantes de recherche du projet sont terminées. Toutefois, le personnel doit être consulté minutieusement et fréquemment pour s'assurer du fait qu'il a l'impression que ses besoins en matière de transmission de renseignements et de rétroaction pertinente sont satisfaits.

D'une manière générale, il faut examiner le processus décisionnel du comité. Il importe que le personnel et les membres du comité suivent un processus structuré de préparation aux réunions. S'il faut prendre des décisions pendant les réunions, il importe de présenter des propositions exposant le contexte, les

enjeux, les avantages, les inconvénients, le délai et le coût. Cette méthode permettra de s'assurer que le temps consacré à la réunion du comité est utilisé plus efficacement et que le personnel obtient des décisions lorsqu'il faut les prendre.

Communications externes

Du projet *Choix et possibilités* aux particuliers (groupe cible), aux familles et au public en général

Il faut dissiper les doutes des personnes ne participant pas directement au projet à mesure que ce dernier passe à l'étape pilote et de mise en oeuvre. Pour ce faire, on pourrait adopter un protocole bien planifié pour les communications et les relations publiques, comme la publication d'un bulletin de nouvelles mensuel, la publication tous les mois d'éditoriaux dans les journaux provinciaux et locaux, des émissions documentaires brèves sur les réseaux locaux de radiodiffusion et de télévision, etc.

De la collectivité aux CCR et au comité des opérations

Il est recommandé d'établir un protocole clair pour les communications aux fins de la rétroaction des CCR à la collectivité. Certains intéressés ont indiqué que des familles et des fournisseurs de services se préoccupent de ce que les membres des CCR ne comprennent pas entièrement les renseignements et que, en conséquence, ces derniers ne sont donc pas communiqués avec exactitude, même à titre d'information, à leur collectivité. Certains membres des CCR ne sont sûrs ni de ce qu'ils ont le droit de divulguer au public ni de ce qui est considéré prématuré aux fins de la discussion. Les membres des CCR peuvent commencer à éduquer leurs collectivités, à dissiper tout doute et à faire taire tout cynisme concernant le projet s'ils disposent des outils nécessaires pour le faire.

4.2.2 Examen de la conception organisationnelle du projet *Choix et possibilités*

Examen du modèle de gestion matricielle

Les rôles et la hiérarchie des responsabilités doivent être précisés et peut-être même changés afin de s'assurer qu'il n'y a pas de chevauchement dans l'autorité ou la présentation de rapports entre l'ACL, la gestion du projet *Choix et possibilités* et les travailleurs de la collectivité. Alors que le projet passe à l'étape pilote, il ne faut pas que des messages incohérents soient transmis à la collectivité. Il faut considérer que le personnel du projet est une unité ou un

partenariat cohésif qui a l'appui complet de l'ACL de l'Î.-P.-É., mais qui n'est pas dominé par elle. Les responsabilités, les allégeances et les pouvoirs ne sont pas clairement définis dans la structure actuelle de dotation en personnel. On doit se pencher sur cette question avant d'embaucher de nouveaux employés dans le cadre du projet.

Engagement du personnel du projet, des CCR, du comité des opérations et du comité directeur à l'égard de la planification stratégique, de la constitution d'équipes et du perfectionnement professionnel

Il faut réexaminer les rôles (des quatre partenaires) avant de passer à l'étape suivante du projet. (Un membre du comité des opérations)

Il est essentiel que nous disposions d'un plan d'action clair contenant des mesures et des responsabilités, et surtout, que nous le suivions et en fassions rapport au comité des opérations. Il est toujours temps de faire un peu de planification stratégique. (Un membre du personnel du projet Choix et possibilités)

D'aucuns ont suggéré que les rôles du personnel, des CCR, du comité des opérations et du comité directeur doivent être réexaminés alors que le projet passe à l'étape pilote et de mise en oeuvre. Il importe qu'un plan de travail précis, concis et réaliste soit établi à mesure que le projet avance. L'établissement du plan de travail doit s'accompagner d'une attribution des responsabilités conformes aux éventails de compétences nécessaires. Cela permettra de déterminer si le personnel en place peut mettre en pratique le plan de travail et de s'assurer que l'on dispose des compétences voulues pour obtenir les meilleurs résultats possibles.

Il importe également de noter que, selon la plupart des intéressés, il s'agit de l'étape où la province et l'ACL de l'Î.-P.-É. doivent jouer un rôle plus soutenu, car ce sont leurs ressources et leur population qui seront touchés par le nouveau modèle de prestation des services.

Les étapes de conception et de planification sont une chose et c'est un avantage en vue de l'égalité entre les quatre partenaires, mais l'étape de mise en oeuvre et d'exécution est différente et c'est une tâche qui incombe à la province; par conséquent, sa participation au partenariat doit être plus importante. (Un membre du comité directeur)

De toute évidence, la structure de gestion à tous les niveaux du présent projet, qu'il s'agisse du personnel ou des comités, a besoin de temps pour se pencher

sur la constitution d'équipes interactives, la précision des rôles, la réaffectation et l'établissement d'objectifs réalistes.

Examen de la composition du comité des opérations avant que le projet ne passe à l'étape pilote et de mise en oeuvre

Nous recommandons d'intégrer les éléments nécessaires pour permettre de modifier continuellement l'élaboration et la conception du projet dans la composition du comité des opérations. Dès que le projet commence son étape pilote dans une région choisie ou dans toutes les régions, il est nécessaire que les membres des CCR de ces régions puissent participer directement aux travaux du comité des opérations. Il importe d'éviter les interprétations erronées des répercussions du projet en ce qui concerne la collectivité, car cela favorisera très certainement le doute et la méfiance parmi ses membres. Il est inopportun que ces renseignements utiles et importants pour aider à apporter les corrections voulues à mi-parcours soient transmis du niveau régional au comité des opérations par l'entremise d'un membre du personnel; ces points de vue et opinions doivent être présentés directement. Selon nombre de personnes, les membres du CCR des régions où le projet est à l'étape pilote doivent siéger au comité des opérations dès que le projet passe à cette étape.

5.0 Analyse et évaluation des bases de données administratives

La conception d'un système de collecte et d'analyse des données qualitatives et quantitatives est cruciale pour évaluer l'efficacité du projet et, s'il y a lieu, réorienter les activités du projet afin de mieux satisfaire les besoins des personnes ayant un handicap intellectuel et de leurs familles. L'analyse des renseignements à recueillir, et de ceux qui ont déjà été réunis, permettra de s'assurer que les systèmes d'information et le plan de collecte des données conviennent à l'évaluation sommative en vue d'évaluer les facteurs de réussite et les indicateurs d'efficacité du projet.

À l'origine, ce volet du projet devait comprendre l'analyse et l'évaluation des bases de données (après avoir préparé toutes les bases de données pertinentes), ainsi que la fusion et la manipulation des bases de données administratives des services provinciaux. Ce plan de travail a été révisé et comprend maintenant toutes les tâches, de la préparation à l'évaluation des bases de données. Les bases de données suivantes du gouvernement provincial ont été analysées :

Home Care and Support Service (HCS)	Profil des personnes qui ont reçu des services en vertu du service Home and Support de 1992 à 1995.
Child Health Registry (CHR) /Public Health Nursing	Poids à la naissance; nutrition; counselling; dossiers d'immunisation des enfants inscrits au service. Lancé au printemps de 1991 seulement — l'enfant le plus âgé a cinq ans et demi.
Early Childhood — Special Needs Grants	Profil des enfants inscrits aux programmes d'éducation des jeunes de bas âge, de 1992 à 1995, c.-à-d. garde d'enfant subventionnée dans les cas où un adjoint est embauché pour travailler avec les enfants de 12 ans et moins. Environ 50 enfants recensés.
Health Information Systems (HIS)	Visites aux cabinets de médecins, aux hôpitaux et aux cliniques entre le 1er avril 1993 et le 31 mars 1995, par diagnostic; comprend les facturations totales des médecins.
Social Assistance Database (FIS, MIS)	Profil détaillé des familles — organisé par chef de famille qui reçoit un soutien du revenu : comprend les fonds reçus par l'entremise de l'aide sociale et du programme de soutien des familles.

Conformément au cadre de référence, ce volet de l'évaluation visait à établir un profil du projet, notamment les profils actuels et passés des participants, des non-participants et des collectivités fondés sur les données de base, la détermination des besoins, les services disponibles et les interventions axées sur la prestation de services. En outre, la composante analyse des bases de données prévoyait d'extraire les renseignements suivants sur les personnes ayant un handicap intellectuel à l'Î.-P.-É. :

L'estimation du nombre de personnes ayant un handicap intellectuel à l'Î.-P.-É. qui ont reçu un service quelconque

- L'âge de chaque personne;
- La région de résidence;
- Le lieu de résidence (établissement, famille d'accueil, etc.);
- Le genre de famille;
- Le nombre de personnes recevant des services relatifs à leur handicap intellectuel et les sources de ces derniers;
- La proportion du groupe cible qui bénéficie de l'aide sociale;
- La situation d'activité;
- Le niveau d'instruction; et
- Le revenu de la personne ou de sa famille.

L'extrait suivant du rapport sur la base de données présente un aperçu des points forts et des limites des bases de données fusionnées, ainsi que des recommandations sur les critères de collecte des données dans le cadre du projet *Choix et possibilités*.

5.1 Évaluation de la base de données fusionnée

La base de données fusionnée ne fournit pas suffisamment d'indications de base pour permettre de construire le tableau d'ensemble des personnes ayant un handicap intellectuel à l'Î.-P.-É.. Elle ne fait que présenter les données

démographiques de base sur les personnes ciblées dans le cadre du projet *Choix et possibilités*. (Pour plus de détails, veuillez vous reporter au Rapport d'analyse et d'évaluation des bases de données administratives (avril 1996) — annexe A, tableau 1). Ces données démographiques de base comprennent la région de résidence, l'âge et le sexe des personnes. Parmi les personnes identifiées, 20 p. 100 sont de sexe inconnu et 13 p. 100 sont d'âge inconnu, car les champs SEX et AGE ont été modifiés pour tenir compte du fait que le chef de famille n'est peut-être pas la personne handicapée. Le sexe et l'âge de ces personnes ont donc été notés et déclarés comme inconnus.

L'analyse la plus importante a porté sur la base de données des services sociaux qui compte pour environ 53 p. 100 de la base de données fusionnée. Soixante-huit pour cent des noms figurant dans cette base de données sont ceux du chef de famille ou du conjoint ayant un handicap intellectuel. C'était la seule base de données contenant des renseignements sur le revenu, les dépenses, la structure familiale, l'emploi, etc. Il importe de se souvenir que l'analyse de ce groupe ne couvre que 37 p. 100 des personnes dont le nom figure dans la base de données fusionnée. À certains égards, ces renseignements donnent un tableau d'ensemble utile des personnes ayant un handicap intellectuel qui ont reçu certains genres de services entre le 1^{er} avril 1994 et le 31 mars 1995. Toutefois, il importe d'utiliser ces données avec circonspection en gardant à l'esprit son poids statistique dans l'ensemble de la base de données fusionnée.

Lors des activités de préparation et de construction de la base de données fusionnée, on a constaté que les facteurs suivants avaient un effet négatif sur le résultat final.

- Certains éléments et variables n'ont jamais été suivis ou saisis dans certaines bases de données (c.-à-d. les renseignements n'ont jamais été recueillis à la source). Ainsi, il a fallu utiliser la base de données des services sociaux pour analyser ces renseignements, ce qui biaise les résultats sur la famille, le revenu, l'emploi, etc., de cette population particulière.
- La base de données des services sociaux contient des renseignements sur le chef de famille qui est la personne ayant un handicap intellectuel ou son conjoint dans 431 des 630 cas; par conséquent, l'analyse ne porte pas sur les autres membres de la famille ayant un handicap intellectuel.
- Le nombre de recoupements entre les bases de données était décevant. Cela n'a eu aucune incidence sur le nombre de dossiers inclus dans la base de données fusionnée. Toutefois, un grand nombre de recoupements aurait permis d'authentifier et de valider les données.

Il importe de tenir compte de l'incidence des facteurs mentionnés ci-dessus sur la base de données fusionnée finale. Il est suggéré que toute conclusion tirée de l'analyse de la base de données fusionnée et de celle des services sociaux soit considérée dans un sens large. Les données ne sont pas sans valeur, mais elles ne sont pas nécessairement complètes.

5.2 Critères de collecte des données recommandés pour le projet

Il faut effectuer le suivi de tous les participants au projet *Choix et possibilités* pour commencer à créer une base de données précise nécessaire à l'évaluation des résultats. Les données analysées dans le présent rapport, lesquelles se fondent sur des identificateurs uniques, pourraient être utiles éventuellement si les personnes inscrites dans la base de données donnent des renseignements sur elles (par leur numéro d'identité unique) au projet pour que ce dernier puisse poursuivre ses activités de suivi de manière plus complète. Il importe de recueillir les renseignements suivants auprès des personnes et des familles consentantes :

- Le nom et le prénom de la personne;
- L'adresse;
- Le numéro de téléphone;
- Le numéro d'assurance sociale;
- La date de naissance;
- La région de résidence;
- Le lieu de résidence (maison familiale, établissement, famille d'accueil, etc.);
- Le genre et la structure de la famille (parent seul, indépendant, frères et soeurs, etc.);
- La situation d'activité;
- Le niveau d'instruction;

- Le revenu de la personne et de la famille;
- Les sources de revenu;
- Les services propres à l'invalidité (aides relatives à l'invalidité) que reçoivent la personne et sa famille;
- Les aides et services non spécialisés que reçoivent la personne et sa famille;
- Les sources des services reçus;
- Les coûts des services reçus; et
- Des renseignements sur les indicateurs de satisfaction (meilleure qualité de vie et état de santé, participation accrue à la collectivité, etc.).

6.0 Intégration des constatations sur la composante d'étude

Dans la présente section, nous allons essayer de rassembler les problèmes communs qui se sont posés dans toutes les composantes de l'étude. Nous ferons ressortir les cas où les constatations d'une composante de l'étude sont confirmées dans une autre ou les cas où les éléments constatés sont inconséquents ou contradictoires. Les principaux éléments de comparaison seront l'analyse documentaire interne, l'analyse documentaire externe et les entrevues avec les principaux intéressés.

Problème commun n° 1

Comme nous en avons discuté à la section 4.1. Synthèse de l'analyse documentaire interne, les objectifs du projet concernant le principe du Programme des initiatives stratégiques, de Développement des ressources humaines Canada, d'éliminer les obstacles, les contre-incitations et la rigidité à l'intérieur des programmes sociaux ... ne sont pas clairs. Parmi les obstacles déterminés dans cette section, mentionnons :

- Les parties prenantes au niveau du système (gouvernement) doivent déterminer le montant des prestations accordées aux particuliers et faire office de gardiens, ce qui incite considérablement ces personnes à faire passer les intérêts du système avant ceux des particuliers;
- Un programme d'évaluation et de confirmation stigmatisant dans le cadre du processus d'admission aux programmes du gouvernement; et
- Le recours à des comités ou conseils bureaucratiques pour examiner les demandes de prestations et déterminer les besoins de services des particuliers.

Des problèmes de même nature ont été soulevés dans l'analyse documentaire externe. Même si dans les documents examinés, on reconnaît que les obstacles susmentionnés doivent être éliminés, il doit y avoir un équilibre entre les besoins de services individuels et la responsabilité à l'égard des deniers publics, pour lesquels ces règles rigides ont été conçues (section 4.2.1.). Dans la section

4.2.2, un argument de poids a été avancé à l'effet que les personnes engagées dans le système considèrent les collectivités comme constituant un autre système et tentent de les forcer à adopter des règles et des attentes bureaucratiques.

Résolution

Il ressort de la présente évaluation que l'élaboration du modèle de planification et d'affectation des ressources s'attaque à la question des obstacles, des contre-incitations et des règles rigides à l'intérieur des programmes sociaux et la résout de façon appropriée. Les détails de cette question sont exposés dans le document du groupe de travail sur l'élaboration du modèle intitulé *caractéristiques de conception du prototype de modèle de planification et d'affectation des ressources de l'Î.-P.-É.* Comme l'indique la section I — *Prototype de modèle de planification et d'affectation des ressources*, des plans sont en place pour s'assurer de déterminer avec exactitude les coûts relatifs à l'invalidité; examiner les demandes; examiner les appels; et s'assurer de la responsabilité des consommateurs et des fournisseurs de services. Une question demeure quand même dans ce document (voir la section 4.2.2.), à savoir qui siègera au comité d'examen. Comme l'indique l'analyse documentaire et le soutiennent les intéressés, la représentation équitable est l'élément le plus important — la représentation du système (le gouvernement) doit être égale à celle des autres secteurs (p. ex., les professionnels du domaine, les consommateurs, les fournisseurs de services, les membres de la collectivité, etc.). Compte tenu de l'intégrité et de la bonne planification du processus d'élaboration du modèle à ce jour, il existe des preuves probantes de la représentation équitable au comité d'examen.

Problème commun n° 2

L'analyse documentaire externe³ et les entrevues avec les principaux intéressés⁴ font ressortir la nécessité pour un projet de faire participer tout le système (tous les ministères gouvernementaux) aux activités de planification et de prise de décisions. Comme l'ont fait valoir les intéressés, il doit y avoir une volonté d'étudier et de favoriser les changements à la législation, à la réglementation et à la politique actuelles qui influent sur le projet *Choix et possibilités* et ses participants, et ce, à tous les niveaux. L'incapacité de réaliser cet élément a provoqué l'échec ou le manque d'essor d'au moins deux projets

³ Rapport final — Analyse documentaire, section 4.1 — Modèles d'affectation des ressources et de financement (Community Brokerage Service Society de la C.-B. et Independent Living Fund de la Grande-Bretagne).

⁴ Rapport final — Entrevues avec les principaux intéressés, section 3.7— Élaboration du modèle

de même nature — Independent Living Fund de la Grande-Bretagne et Community Brokerage Service Society de la Colombie-Britannique.

Résolution

L'évaluation révèle que tous les éléments sont réunis pour que l'on s'attaque à ce problème. Le projet a embauché un conseiller en politiques en vue d'étudier les conséquences sur le plan des politiques relatives aux composantes du projet *Choix et possibilités*. En outre, à la section 3.4 du document sur le prototype de modèle, il est dit ceci : la Health and Community Services Agency et les régions établiront des relations de travail avec d'autres organismes et ministères en vue de déterminer les aides nécessaires et de participer à leur élaboration et à l'élimination des obstacles (p. ex., les ministères responsables de l'éducation, des loisirs, du tourisme, du travail et de l'emploi, etc.). Il faut se conformer rigoureusement à ce principe, tant au niveau provincial qu'au niveau fédéral. Cela permettra de s'assurer que les obstacles sont prévus et les solutions, déterminées, avant qu'il ne se pose une menace à l'avancement du projet et à la prestation efficace de la gamme complète des services aux consommateurs.

Problème commun n° 3

Il ressort de l'analyse documentaire et des entrevues avec les principaux intéressés que l'on se préoccupe du manque de mécanismes distincts en vue d'offrir aux personnes ayant un handicap intellectuel des aides à la planification. Comme l'ont dit les intéressés, la capacité des personnes à déterminer et à planifier les aides à leur intention constituera un indicateur essentiel de la réussite du projet *Choix et possibilités*.

Résolution

L'évaluation révèle que cette préoccupation est abordée et prévue dans la conception du modèle. Le document sur le prototype examine cette question en profondeur à la section 2. Toutefois, comme les documents nous l'ont appris, il importe que cette fonction planification de l'aide soit offerte par un organisme ou des personnes distincts du bailleur de fonds et des fournisseurs de services afin de maintenir un maximum d'objectivité. On fait allusion à ce principe à la section 2.2 du document sur le prototype : les particuliers auront accès aux services axés sur les consommateurs pour les aider à déterminer les aides nécessaires .

7.0 Examen des objectifs du projet et évaluation des réalisations et des progrès accomplis

La présente section comprend les composantes suivantes :

- La présentation des objectifs de base du projet en vue de déterminer s'ils sont atteints;
- La détermination des résultats susceptibles d'être évalués par rapport à ces objectifs; et
- Un aperçu des progrès réalisés dans l'atteinte de ces objectifs, les variables intermédiaires décelées et les recommandations en vue de résoudre ces problèmes.

Il est nécessaire de se rappeler qu'il faut tenir compte d'une variable temporelle lorsqu'on détermine si le projet a atteint ses objectifs. Certains objectifs ou tâches ne seront pas prêts et aucune évaluation ne pourra être faite en attendant d'obtenir les résultats finaux. La durée de l'évaluation peut en fait affaiblir cette dernière, car les buts et objectifs du projet changent à mesure qu'il évolue tout au long du présent processus et que de nouveaux problèmes surgissent. L'évaluation a tenu compte de cet élément.

Objectif	Résultats mesurables en vue d'atteindre	Évaluation des progrès / des résultats	Recommandations en vue d'atteindre les objectifs ou de résoudre les problèmes
1. Élaborer d'autres méthodes plus rentables pour venir en aide aux personnes handicapées	<p>a) Établissement des coûts des services reçus par toutes les personnes ayant un handicap intellectuel à l'Î.-P.-É.</p> <p>b) Ressources consacrées au projet à ce jour à partir de l'ébauche de budget (au 13 mai 1996)</p>	<p>- L'analyse des bases de données n'a pas été retenue comme méthode possible de détermination de coûts.</p> <p>- Compte tenu des comptes rendus des intéressés, des principes de partenariat et du budget de 1995-1996, les fonds et les ressources alloués aux projets Parrainage civique et La personne d'abord étaient insuffisants. Ce manque de partenariat et de soutien de ces groupes ont contribué à certaines des impressions négatives à l'égard du projet aux étapes de début.</p>	<p>- Il serait peut-être plus efficace de se tourner vers l'avenir, au lieu de regarder vers la passé. À ce jour, bien des ressources ont été consacrées à l'établissement des coûts. À ce stade, il est plus pertinent d'utiliser le modèle de Roehrer et de continuer d'offrir et de consigner les besoins actuels et des ressources existantes. Leurs mécanismes d'affectation semblent efficaces et devraient entraîner la distribution efficace et équitable des fonds.</p> <p>- Le nouveau budget prévoit cela dans une certaine mesure, mais il faudra peut-être le réexaminer au cours de la mise en oeuvre lorsque l'aide et le soutien aux collectivités sont décisifs.</p>
2. Relever le double-emploi et les lacunes dans la prestation de services et élaborer des plans en vue de les éliminer	<p>a) Répertoire des programmes, des services et des aides (Brenda Bradford)</p> <p>b) Modèle de planification et d'affectation des ressources</p>	<p>- Répertoire complet</p> <p>- Atteinte des buts et objectifs décrits dans le document sur le cadre de travail</p> <p>- Pour les objectifs concernant cette tâche, on a omis d'établir le lien entre le présent rapport et le repérage des lacunes et des chevauchements dans les services présentés (conformément à l'objectif du projet <i>Choix et possibilités</i>)</p>	<p>- Il ressort de la présente évaluation que les ressources ne seraient pas utilisées efficacement en faisant marche arrière pour atteindre cet objectif.</p> <p>- Il importe aux fins de l'évaluation sommative, toutefois, qu'un lien soit établi entre les plans de travail de chaque composante du projet <i>Choix et possibilités</i> et ses objectifs.</p> <p>- Un plan de travail doit toujours être formulé afin d'atteindre le plus efficacement possible l'objectif d'un projet. Si les plans de travail s'écartent systématiquement de cet idéal, il sera peut-être nécessaire d'examiner de nouveau les objectifs du projet.</p>

Objectif	Résultats mesurables en vue d'atteindre	Évaluation des progrès / des résultats	Recommandations en vue d'atteindre les objectifs ou de résoudre les problèmes
3. Élaborer des systèmes de soutien de la collectivité mieux adaptés aux besoins des particuliers	<ul style="list-style-type: none"> a) Entrevues individuelles (Janet Bryanton) b) Entrevues avec les familles (Janet Bryanton) c) Entrevues avec les fournisseurs de services à l'Î.-P.-É. (Brenda Bradford) d) Intégration des points a, b et c dans le modèle d'affectation des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - Les processus débouchant sur ces rapports ont été efficaces relativement à la détermination des besoins des personnes et des familles exprimés par elles-mêmes. - Le processus d'entrevue auprès des fournisseurs de services comble toute lacune dans les besoins qui n'ont pas été exprimés par les personnes et les familles. - Le prototype de modèle est conçu pour que cet objectif soit atteint. Voir section I - 6 — Mesures en vue de s'assurer que les particuliers ont accès facilement aux aides dont ils ont besoin et la section II - 3 — Plans et processus d'édification des aides de la collectivité et d'élimination des obstacles au sein de la collectivité. 	<ul style="list-style-type: none"> - On pense que le processus d'élaboration du modèle a inclus les travaux de développement de la collectivité à ce jour. - Des plans sont en place pour atteindre cet objectif si le prototype de modèle est mis en oeuvre comme prévu. Il faut suivre et déterminer cette question dans l'évaluation sommative. - Dans le cadre des travaux de l'évaluation sommative, il sera nécessaire de définir clairement le développement de la collectivité. Ce terme est interprété différemment selon la personne, le groupe, etc. Des repères et des objectifs sont nécessaires pour le développement de la collectivité.
4. Concevoir et mettre à l'essai un modèle d'affectation des ressources pour les services de soutien du revenu et d'aide communautaire, modèle susceptible d'être adapté aux besoins d'autres personnes handicapées	<ul style="list-style-type: none"> a) Conception du modèle de planification et d'affectation des ressources. b) Mise à l'essai du modèle de planification et d'affectation des ressources. 	<ul style="list-style-type: none"> - D'après les intéressés, le processus d'élaboration du modèle est intègre. - On est confiant que les membres du groupe de travail prendront des décisions informées — on est convaincu que l'on obtiendra des résultats positifs - En se fondant sur les documents et les comptes rendus des intéressés, la conception du modèle et le travail organisationnel sont de bonne qualité et intègrent des questions découlant des travaux de Brenda et de Janet 	<ul style="list-style-type: none"> - L'évaluation du processus d'élaboration du modèle révèle qu'il est bien organisé et de bonne qualité. Le processus est bien considéré, a fait appel à la participation accrue des intéressés et la justification est bien étayée par des documents. - L'évaluation du processus de mise en oeuvre et de l'efficacité du modèle doit faire partie du deuxième volet - Évaluation sommative.

8.0 Le partenariat

*Pour être utiles et efficaces, les partenariats doivent être engagés et fonctionner selon le principe du pouvoir partagé et égal dans le processus décisionnel, tant au niveau de la politique qu'à celui de la conception et de l'exécution des programmes et services*⁵

*L'objectif doit être impérieux pour les groupes en cause, mais ... inaccessible pour tout groupe, à lui seul ... il doit aussi avoir la priorité sur tous les autres objectifs que les groupes peuvent avoir.*⁶

La structure de gestion du projet *Choix et possibilités* fait intervenir quatre partenaires distincts : l'Association canadienne pour l'intégration communautaire, l'Association for Community Living de la province, le gouvernement provincial et le gouvernement fédéral. Compte tenu de la nature des objectifs du projet, cette entente de partenariat est extrêmement importante et critique pour sa réussite.

Une des forces de ce modèle de gestion par partenariat est qu'il apporte au projet des possibilités et divers points de vue. Malgré les nombreux changements qui ont été apportés, et qui sont toujours apportés, tous les partenaires continuent d'être engagés à l'égard du projet. Ces derniers considèrent que le processus et les résultats éventuels sont une occasion de faire la démonstration d'un nouveau modèle de prestation de services susceptible d'être appliqué par la suite à d'autres secteurs de services.

Au début, l'on se préoccupait quelque peu du rôle de l'ACL provinciale dans le projet. Quelle incidence pouvait-elle avoir sur la planification et l'élaboration du projet? Pouvait-elle continuer d'assurer la fonction de défenseur de la cause (être critique, exigeante, lobby, etc.) si elle s'occupait aussi de la fonction de gestion? Ce problème semble s'être résolu tout seul ces derniers mois, et la plupart des gens sont persuadés que cet organisme peut assurer les deux rôles dans ce contexte; toutefois, ils sont aussi d'avis que d'autres organismes

⁵ Daryl Sturtevant, *Building Community Partnership*. Secrétariat national sur le SIDA, Santé nationale et Bien-être social Canada, 1990.

⁶ M. Sherif, *Group Conflict and Cooperation*, 1993.

communautaires d'action sociale peuvent jouer un rôle aussi valide si on leur en donne la chance et les moyens.

Même si les intervenants n'avançaient pas vite sur la courbe d'apprentissage initiale sur le plan de l'établissement des relations et de la précision des rôles, la plupart des observateurs pensent que ce processus était nécessaire et qu'il peut se révéler être un des points forts du projet en fin de compte.

La plupart des intéressés pensent finalement que la gestion du programme en utilisant le modèle de partenariat est approprié et opportun. Pour résoudre les problèmes auxquels nous nous heurtons, et ceux qui vont surgir ultérieurement, nous devons acquérir des compétences en collaboration et en coopération. Le projet *Choix et possibilités* permet d'élaborer un modèle de collaboration entre quatre partenaires qui ont des connaissances, des pouvoirs et des ressources à partager.

En particulier, l'ACL considère que le projet *Choix et possibilités* offre une occasion véritable d'apporter des changements fondamentaux dans les méthodes de conception et de prestation des services. L'ACIC et l'ACL provinciale jouent un rôle de chef de file dans l'éducation des autres partenaires en ce qui concerne les besoins et la situation actuelle des personnes ayant un handicap intellectuel, et leur souhait ardent d'apporter des changements est l'un des points forts du partenariat.

Une fois de plus, le manque de planification préalable au projet a entravé grandement les travaux initiaux du comité directeur et du comité des opérations. Le travail nécessaire de définition des rôles n'avait pratiquement pas été fait lors de la constitution des comités. Par conséquent, ces derniers ont dû définir leurs intérêts et leurs rôles respectifs; ces tâches, de concert avec l'établissement de relations, a surchargé le programme de travail initial des deux comités. Toutefois, il ressort de la présente évaluation que, au cours des quatre à cinq derniers mois, le comité directeur et le comité des opérations ont précisé leurs rôles respectifs et se sont affirmés dans ces rôles.

8.1 Le modèle de partenariat

Même s'il est considéré par nombre de personnes comme l'avenir de la conception, de l'élaboration et de la mise en oeuvre des programmes, le modèle de partenariat peut constituer un processus difficile. Il faut beaucoup de temps et d'énergie, ainsi qu'un engagement considérable, pour qu'un partenariat fonctionne efficacement. De toute évidence, lorsque les quatre organismes

promoteurs se sont engagés à gérer le programme en utilisant un modèle de partenariat, ils ne connaissaient pas tout à fait l'ampleur qu'allait prendre le défi. Rétrospectivement, de nombreux participants évoquent le temps et l'énergie nécessaires pour comprendre les rôles et s'y habituer, établir un niveau de confiance au sein de l'équipe et commencer à définir le projet de sorte que tous les intervenants puissent accepter la responsabilité de ses résultats.

Voici, selon les intéressés et les documents consultés, les éléments essentiels qui caractérisent un partenariat efficace :

- Une vision commune;
- Des communications fréquentes et franches;
- Un sens de l'équité;
- L'instauration de la confiance;
- La volonté de partager les responsabilités et le pouvoir;
- La capacité de reconnaître et d'admettre les différences (de valider et de respecter le rôle de l'autre);
- Le respect de la confidentialité;
- La capacité de partager les forces et les ressources;
- La capacité d'être créatif;
- La capacité de s'entraider en vue d'atteindre l'objectif du projet;
- La capacité de faire constamment des efforts pour constituer des équipes; et
- Les compétences en résolution de conflits.

À l'origine, il a semblé que les comités de gestion ne possédaient ni les connaissances ni les compétences nécessaires pour établir les relations de partenariat efficacement. Même si un certain nombre des caractéristiques mentionnées ci-dessus sont apparues avec le temps, le processus consistait souvent en des tâtonnements , plutôt qu'en une compréhension consciente des compétences et des aides nécessaires. Les comités de gestion auraient pu tirer profit de la participation et de l'influence d'une personne possédant des compétences en animation, en constitution d'équipes et en élaboration de projet.

Ce genre de personne n'était pas disponible; les comités de gestion ont donc dû avancer le long de la courbe d'apprentissage par eux-mêmes.

Les comités de gestion apprendront qu'un partenariat véritable est un processus et non un événement. Ce n'est pas parce que divers organismes s'engagent à l'égard d'un modèle de partenariat en vue de collaborer qu'ils possèdent les valeurs, les connaissances et les compétences nécessaires pour le faire fonctionner. Nombre des caractéristiques énumérées ci-dessus doivent être prévues dans le processus, et ce, dès le début.

À l'avenir, il faudra s'assurer de la participation d'autres partenaires pour aider le projet à atteindre ses objectifs finaux. Étant donné que le gros de l'activité de service proprement dite se déroulera aux niveaux régional et communautaire, quelques-uns de ces nouveaux partenaires seront des conseils régionaux de la santé, des conseils scolaires de district, des organismes locaux et des entreprises locales. La planification future du projet devrait prévoir la formation et le soutien nécessaires pour permettre à des partenariats efficaces de voir le jour. Bref, les partenariats efficaces ont besoin de planification et de soutien.

Stephen J. Corber, rédacteur-réviseur scientifique de la Revue canadienne de santé publique, a écrit un article intitulé *Community Development and Partnerships* (1993) dans lequel il décrit huit critères nécessaires pour que les partenariats soient efficaces :

1. Tous les partenaires doivent établir leur propre autorité et légitimité.
2. Tous les partenaires doivent avoir un énoncé de mission bien défini; ils ont un but bien précis et connaissent leurs objectifs organisationnels.
3. Tous les partenaires respectent mutuellement leur autonomie organisationnelle en trouvant l'objectif visionnaire qui dépasse le cadre de leurs objectifs individuels.
4. Les groupes communautaires partenaires doivent être bien implantés dans la localité.
5. Les partenaires institutionnels devraient s'engager à l'égard des méthodes de partenariat dans le cadre de la collaboration avec les groupes communautaires.
6. Les partenaires doivent définir des attentes et des objectifs clairs.
7. Des ententes écrites sont conclues pour préciser les objectifs, les responsabilités, les moyens et les normes.

8. Tous les partenaires favorisent les qualités humaines que sont l'ouverture d'esprit, la patience, le respect et la sensibilité à l'égard de l'expérience des personnes, et ce, dans tous les organismes de partenariat.

Nous recommandons que le comité directeur réfléchisse à l'expérience de création de partenariats. Il importe à cet égard que ses membres fassent dûment le bilan des forces et des faiblesses observées, et qu'à l'avenir, ils s'assurent que l'on affecte les ressources nécessaires aux efforts de création de partenariats.

9.0 Recommandations en vue de réussir le deuxième volet de l'évaluation

Dans la présente section, nous nous repons sur les enseignements tirés de la présente évaluation pour formuler plusieurs recommandations susceptibles d'aider les responsables du deuxième volet de l'évaluation à obtenir les meilleurs résultats possibles.

L'évaluation des résultats ou évaluation sommative du projet *Choix et possibilités* devrait permettre de déterminer dans quelle mesure les changements souhaités pour le participant ou le groupe cible ont eu lieu et la mesure dans laquelle ils sont attribuables aux activités du projet. Voici les questions qu'il convient de se poser : 1) Le projet a-t-il produit les résultats escomptés', et 2) Les coûts engagés pour obtenir ces résultats sont-ils acceptables' Pour effectuer le deuxième volet — évaluation des résultats ou évaluation sommative, on pourrait utiliser diverses méthodes en fonction de leur opportunité et de la rigueur souhaitée, soit :

- Une méthode traditionnelle d'expérimentation (prétest, post-test avec un groupe témoin);
- Une méthode quasi expérimentale (séries chronologiques interrompues); et
- Des études de cas uniques.

Pour des questions de rentabilité et dans le meilleur intérêt du groupe de participants, nous recommandons d'utiliser les méthodes quasi expérimentales. Ce genre d'évaluation par des séries chronologiques interrompues permettra de s'assurer que le groupe de participants est suivi tout au long de la période d'évaluation. En raison de la nature du projet *Choix et possibilités*, il importe de communiquer avec un échantillon de participants comme suit : au début de la mise en oeuvre du projet (mois 0); après six mois (mois 6); enfin, après 12 mois de fonctionnement entier du projet (mois 12).

Comme nous l'avons décrit dans le cadre de référence du premier volet de l'évaluation, une composante étude de cas devrait constituer l'élément central

de l'étude quasi expérimentale tant dans le projet pilote régional que dans la mise en oeuvre du projet à l'échelle de la province. Nous avons pensé que cette composante avait davantage sa place dans l'évaluation sommative que dans l'évaluation formative.

Étant donné qu'une évaluation sommative est axée sur les résultats, il importe d'exiger les éléments suivants de l'équipe retenue pour effectuer le deuxième volet de l'évaluation :

- Des connaissances approfondies et des techniques d'entrevue avec les groupes cibles;
- Des compétences en conception de questionnaires et d'entrevues, ainsi qu'en analyse qualitative et quantitative des données;
- Un minimum de partialité (c.-à-d. les membres de l'équipe ne peuvent pas tirer des avantages des résultats de l'évaluation, partialité découlant de la participation aux affaires de la province, pas de conflit d'intérêts); et
- Une capacité de s'engager à long terme (en raison des séries chronologiques d'études de cas — six mois peuvent s'écouler entre les séries d'entrevues — mois 0, 6 et 12).

Dans le processus de la présente évaluation, il est devenu évident qu'une méthode à deux volets conviendrait mieux à l'évaluation sommative. Il est prévu que le Modèle d'affectation des ressources du projet *Choix et possibilités* fasse l'objet d'un projet pilote dans une région desservie par le Department of Health and Community Services du gouvernement de l'Î.-P.-É. Ce projet pilote vise à déterminer les points forts et les lacunes du modèle et du projet, ainsi que les modifications à y apporter. Il importe également que les méthodes, outils et logiciels, de collecte, de suivi, de saisie et d'analyse des données soient mis à l'essai pendant ce projet pilote. Il est donc nécessaire de s'assurer de la rétroaction continue au cours de cette étape de mise en oeuvre du modèle. Nous recommandons d'effectuer une évaluation sommaire de ce projet pilote pour s'assurer que la rétroaction est reçue et que des plans d'action sont formulés afin de s'attaquer aux problèmes et aux obstacles dans la mise en oeuvre, et ce, avant que le projet ne soit lancé à l'échelle de la province.

Cette évaluation sommaire du projet pilote aura lieu avant l'évaluation sommative plus importante qui sera effectuée après la mise en oeuvre du modèle dans toute la province. L'évaluation pilote contribuera à l'élaboration de la méthode et à la mise en oeuvre réussie de l'évaluation sommative.