

RAPPORT D'ÉVALUATION INTÉRIMAIRE

Le 15 février 2015
Auteur : Alison Brewin

PROJET DE PARTAGE DES SAVOIRS

*RÉSEAU CANADIEN POUR LA PRÉVENTION DU
MAUVAIS TRAITEMENT DES AÎNÉS*

Experience.
Results.

604 - 612 - 1312
alison@alisonbrewin.com
www.alisonbrewin.com



Table des matières

Résumé	3
Le plan d'évaluation	3
Résultats de l'évaluation	5
1. Consultation et participation	5
2. Communications	8
3. Ressources humaines et gouvernance	10
4. Durabilité	11
5. Bilinguisme et diversité	12
Conclusion	13

Résumé

Le Projet de partage des savoirs du RCPMTA a réussi à jeter les bases nécessaires à l'atteinte des résultats anticipés pour le projet. La première année a été essentiellement consacrée à : (1) la construction de l'infrastructure en matière de ressources humaines, de gestion du projet et de processus de gouvernance et (2) au recrutement d'intervenants clés de tout le pays afin d'évaluer les besoins du secteur et de construire le réseau duquel dépendra la durabilité du connecteur du savoir.

Il y a eu des défis à relever. Le premier tenait à la complexité des communications liées à un projet national géré par des bénévoles. Il a fallu aussi naviguer dans les structures de ressources humaines et de gouvernance. Nous avons tenté de prévoir tous les obstacles, mais la mise en œuvre des communications et de la gouvernance est toujours plus complexe que la planification. Cependant les plans concrets produits par le groupe ainsi que les bonnes relations de travail qui y règnent ont contribué à la résolution de tous les problèmes auxquels nous avons fait face.

Le processus d'évaluation a mis à jour trois autres domaines qui continueront de mobiliser l'attention du groupe tout au long du projet. Ce sont a) la durabilité, b) la consultation et la participation et c) le bilinguisme/la diversité. Ces thèmes représentent des principes de base du projet et des objectifs à atteindre. Ils continueront de présenter des défis, mais sont aussi des domaines où l'on pourra mesurer le succès. Au cours de la première année, le groupe a réussi à intéresser un réseau diversifié d'intervenants; il a pu réfléchir à la durabilité grâce à la participation des intervenants et il a mis en place les structures de base d'un organisme bilingue et représentatif.

Le plan d'évaluation

Le RCPMTA a reconnu l'importance d'adopter dès le départ une approche évolutive de l'évaluation (ÉÉ) pour ce projet. L'approche ÉÉ permet l'évaluation engagée et continue d'un projet novateur, complexe et de grande portée. Le plan d'évaluation conçu pour ce projet du RCPMTA vise à produire un flot constant d'information tout en utilisant les outils d'évaluation traditionnels pour recueillir des informations fiables sur l'avancement des travaux. De plus, le plan a fait ressortir la nécessité de former une équipe d'évaluation afin d'éviter l'éventuelle fatigue des sources d'information qualitative au sujet de l'impact du projet.

À mi-chemin du projet, le processus d'évaluation examine les résultats de l'évaluation des besoins mais explore aussi l'efficacité des systèmes mis en place la première année pour le projet et ses objectifs. La première année a été consacrée au recrutement de professionnels compétents pour les postes rémunérés, à une vaste consultation du secteur afin de recueillir la meilleure information possible et à déterminer le champ du contenu technique et substantif du produit final.

Le plan d'évaluation est basé sur ces *objectifs du projet* :

1. Créer des mécanismes de partage de l'information relative aux pratiques prometteuses en matière de prévention du mauvais traitement des aînés et d'intervention le cas échéant, notamment une ressource en ligne (un « connecteur ») et
2. Faire en sorte que les organismes et les réseaux soient plus aptes à prévenir les mauvais traitements envers les aînés et à intervenir en cas de besoin.

Il précise ensuite l'objet de l'évaluation :

1. Permettre à l'équipe du projet d'élaborer les systèmes les plus efficaces et durables de partage des savoirs dans les limites des ressources et des capacités de l'organisme et
2. Rendre compte aux intervenants, notamment aux bailleurs de fonds, des résultats du projet.

Ce rapport correspond au deuxième objet en ce qu'il fournit aux intervenants les résultats de l'évaluation du projet jusqu'à présent. Ces résultats ont été transmis au cours de l'année oralement et par écrit à l'équipe du projet à des fins de gestion interne.

L'Annexe A de la description du projet comprend une liste des activités devant être réalisées la première année. Les rapports trimestriels fournis au principal bailleur de fonds font état de l'avancement des travaux et fournissent des données quantitatives au sujet de ces activités. Les résultats inclus dans ce rapport reflètent l'information qualitative recueillie au cours de cette première année quant aux résultats généraux du projet, en mettant un accent particulier sur les questions relatives aux processus. Les résultats anticipés sont les suivants :

1. Le RCPMTA est bien positionné comme leader en matière de partage des savoirs au sujet du mauvais traitement des aînés et il a formé des partenariats stratégiques qui favorisent les liens avec divers intervenants et permettent le partage des savoirs d'une discipline à l'autre et au sein des disciplines;
2. Les fournisseurs de services et les organismes d'aînés sont mobilisés et participent au projet de partage des savoirs; ils communiquent mieux et sont mieux à même de mettre en place des stratégies de prévention et d'intervention dans leurs communautés;
3. Les fournisseurs de services et les organismes d'aînés ont plus d'information et sont mieux à même d'adopter les pratiques/approches prometteuses en matière de maltraitance des aînés et ils partagent cette information avec les aînés et leurs familles et
4. Le connecteur de partage des savoirs est durable grâce à des activités de partenariat (réseautage, contributions en nature, financement, expertise). Les partenaires peuvent inclure des bailleurs de fonds provinciaux, des fournisseurs de services, des entreprises, des syndicats et des fondations/donateurs importants.

Tel qu'illustré dans les résultats, le RCPMTA a jeté de solides bases au cours de la première année, ce qui lui permettra probablement d'atteindre les objectifs qu'il s'était fixés et de mener le projet à terme de la manière décrite.

Résultats de l'évaluation

1. Consultation et participation

Il est trop tôt pour déterminer si le RCPMTA est perçu comme chef de file par les divers secteurs œuvrant à la prévention du mauvais traitement des aînés au Canada. Cependant les premiers signes laissent croire que le projet placera le RCPMTA au rang de leader si ce dernier continue à étendre ses réseaux et réagit positivement à la rétroaction que lui a fournie la consultation. Le leadership est un concept subjectif qui fait l'objet de nombreuses théories et définitions, mais aux fins de ce projet, un membre de l'équipe de gestion l'a défini ainsi :

Un signe de réussite serait que les gens voient le RCPMTA comme LE lieu où trouver de l'information exacte aussi bien que de l'information recueillie dans tout le pays sur les meilleures pratiques, l'échange et le partage des connaissances.

En janvier 2015, toute l'information recueillie jusqu'à maintenant a été prise en compte et discutée et nous avons conçu un plan d'action. Le projet pose les jalons du leadership du RCPMTA dans le secteur. L'équipe du projet recueille et analyse une grande quantité d'information au sujet des besoins du secteur et applique rigoureusement ces résultats aux éléments livrables du projet. L'équipe du projet s'est montrée réceptive, sensible et réfléchie dans toutes les occasions de connaître et de comprendre les besoins du secteur.

Il s'agit ici d'une des principales activités du projet (le rayonnement) et d'un sujet de préoccupation pour l'équipe de gestion. *Est-ce que nous rejoignons assez de gens? Est-ce que nous rejoignons les bonnes personnes?*

Étant donné que les consultations ont rejoint à date plus de 500 personnes dans tout le pays, le projet a été très efficace du point de vue de son rayonnement (certaines personnes ont pu participer à plus d'un des outils énumérés ci-dessous). Les outils utilisés comprenaient :

1. Un sondage des intervenants (251 répondants)
2. Une série de consultations locales (9 événements et 238 participants au total)
3. Un sondage de l'équipe d'évaluation (18 répondants)
4. Des communications avec un comité consultatif composé de 15 personnes
5. Les membres du RCPMTA sont passés de 130 à 209 au cours de la première année

Les personnes consultées témoignent de la diversité du secteur (de toutes les provinces et 2 territoires), de milieu rural et milieu urbain (à parts égales dans le sondage, inconnue dans

les consultations), toutes les principales professions et les principaux rôles sont représentés, implication des aînés (environ 20 %, c.-à-d. 16 % dans le sondage plus la participation estimée dans les consultations), francophones et anglophones (2 consultations régionales en français, 16 % des répondants du sondage).

Le projet n'a pas enregistré la ventilation par sexe, l'appartenance à des groupes autochtones ou des Premières Nations ou à d'autres groupes ethniques ou culturels. Il est évident que des membres des communautés autochtones et des Premières Nations ont participé aux consultations, notamment en C.-B. et dans le Nord. Les Premières Nations sont représentées au comité consultatif. Nous avons aussi remarqué la participation de personnes qui œuvrent au sein de communautés d'immigrants et d'organismes d'aide aux immigrants.

Le rayon d'action du projet s'avère large et divers. Le projet n'a pas encore rallié toutes les personnes qui s'intéressent à la prévention de la maltraitance des aînés et par le fait même à une ressource centrale d'information; ce n'était pas possible en une seule année, mais l'approche axée sur le développement communautaire permettra d'augmenter la participation à mesure que la ressource prendra de l'ampleur.

Le premier sondage de l'équipe d'évaluation indique que nous n'avons pas atteint toutes les personnes qui pouvaient l'être; il y a donc encore du travail à faire. L'équipe du projet a abordé cette question et décidé de consacrer des ressources à rassembler le plus grand nombre possible de participants déjà intéressés lors d'une réunion en personne en mars 2015 dans le but de poursuivre la construction du réseau.

Outre les résultats de l'équipe d'évaluation, nous constatons que la consultation régionale en Ontario a eu un faible taux de participation comparativement aux autres, bien qu'il y ait eu une bonne participation au sondage (11 %). Les résidents du Québec n'ont pas participé aussi fortement au sondage (5 %), mais ont assisté en grand nombre à la consultation régionale en novembre.

L'équipe du projet a réagi à ces résultats en tenant la réunion de mars en Ontario, en reportant la consultation régionale au Québec pour assurer une participation adéquate, en augmentant l'information et les activités en français et en se focalisant sur le secteur dans ces provinces. Ceci dit, il est intéressant de constater que les consultations les plus fréquentées ont été tenues hors des provinces les plus peuplées; les voix des communautés souvent marginalisées en raison de leur éloignement des métropoles se sont ainsi clairement fait entendre. Cela se reflète dans la répartition moitié-moitié entre participants ruraux et urbains.

Tiré des résultats du sondage des intervenants :

Tableau 1 – Province ou territoire où travaillent les intervenants en maltraitance

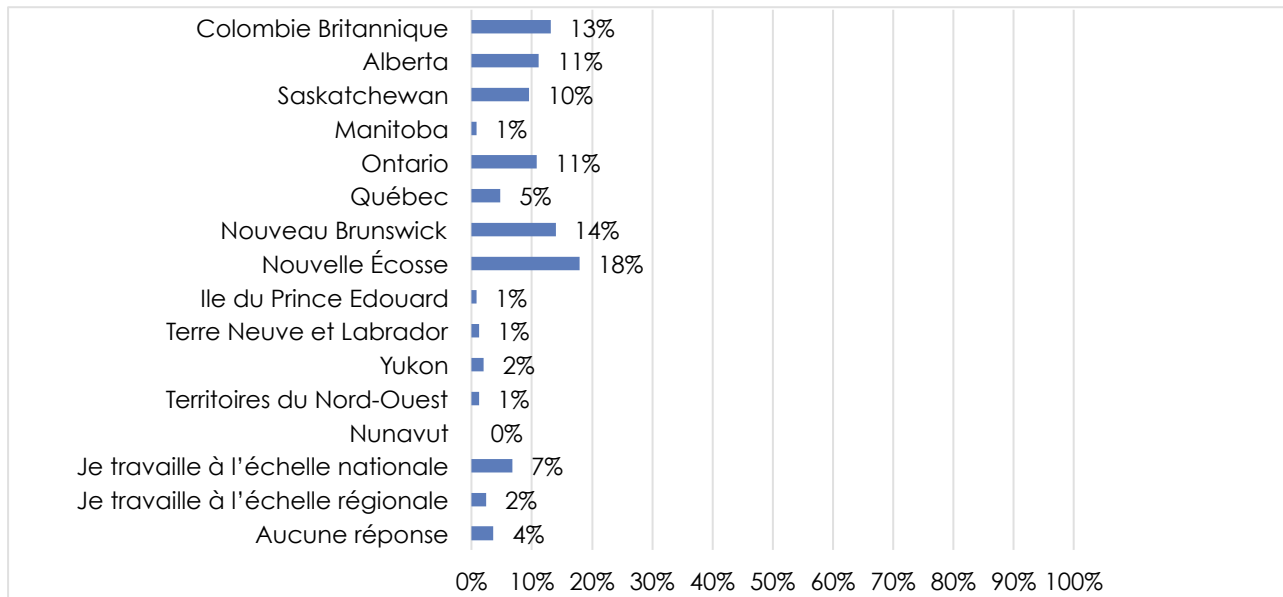


Tableau 2 – Secteur où les répondants travaillent ou font du bénévolat

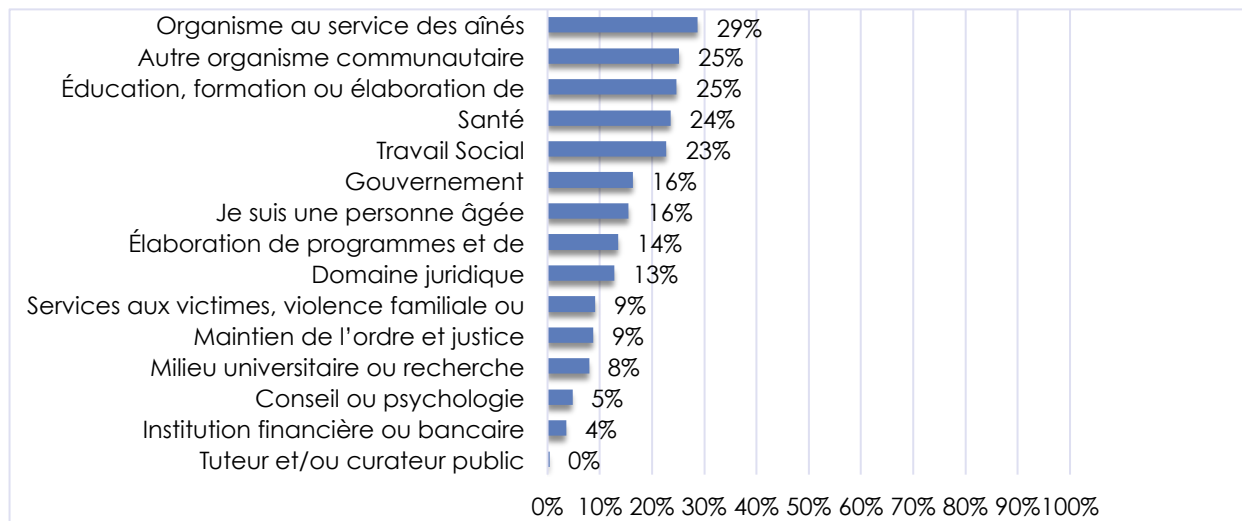
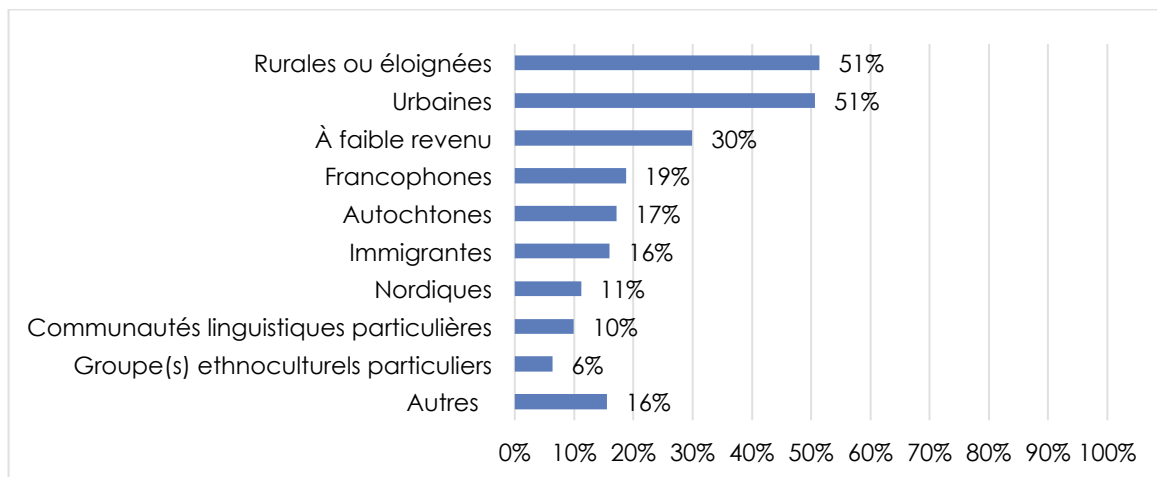


Tableau 3 – Communautés avec lesquelles les répondants travaillent



2. Communications

Lors des entrevues intérimaires de l'équipe du projet, les communications se sont imposées comme un enjeu majeur; elles constituent probablement le principal défi du projet jusqu'à maintenant. Tous les projets d'envergure nationale éprouvent de tels problèmes, mais le RCPMTA s'est aussi engagé à laisser le secteur gérer le projet. Ce sont donc surtout des bénévoles qui s'impliquent et prennent les décisions. Or il est forcément plus compliqué de travailler avec des bénévoles qu'avec des employés rémunérés, notamment en raison de leurs contraintes de temps. Lorsque la gestion d'un projet est assurée par des bénévoles éparpillés d'un bout à l'autre du pays et dans des zones horaires différentes, le degré de complexité s'en trouve accru.

Nous avons examiné les défis particuliers à ce projet lors des entrevues intérimaires tenues en novembre 2014. Les problèmes qui ont fait surface lors de la première année du projet sont liés à l'envergure nationale et au bénévolat de l'équipe de gestion, du comité consultatif, du conseil d'administration du RCPMTA et en raison du groupe croissant de contractuels géré par la coordonnatrice du projet. Les enjeux concernaient la nécessité d'une plus grande efficacité dans les communications avec l'équipe, y compris celle d'inclure les bonnes personnes dans les discussions et de voir à ce que le conseil d'administration du RCPMTA ait toutes les informations requises pour assurer le suivi du projet.

Un blogue a été proposé comme outil pertinent de communication lors des consultations. Jusqu'à maintenant, 20 articles de blogue ont été rédigés où l'on partage des histoires, des bonnes pratiques et où l'on met en lumière des organismes et des programmes novateurs. Cet outil ne devait pas au départ faire partie des activités du projet, mais il s'est avéré un moyen efficace de susciter l'intérêt de divers organismes.

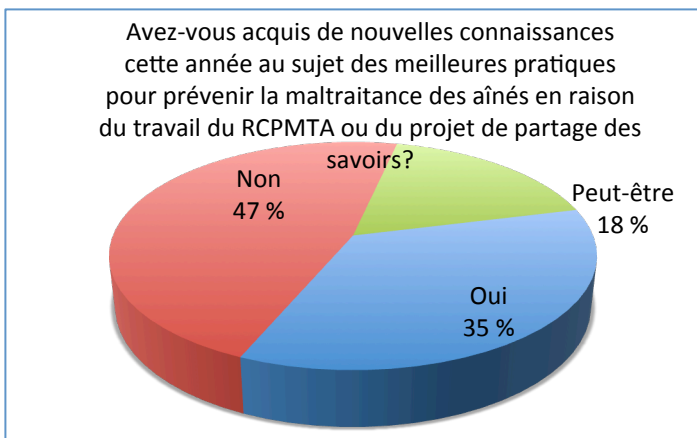
Un sommaire d'évaluation abrégé basé sur les résultats des entrevues intérimaires a été remis à l'équipe de gestion, qui a formulé certaines recommandations. Les changements suivants ont été mis en œuvre :

- a. Un nouveau système de compte rendu a été mis en place entre la coordonnatrice du projet, l'équipe de gestion et le conseil d'administration du RCPMTA;
- b. Une adjointe aux communications a été engagée pour aider à la publication du blogue et d'autres communications de contenu;
- c. Les processus de prise de décision ont été clarifiés afin d'améliorer l'efficacité des communications.

Étant donné les forces et la motivation de l'équipe du projet (le comité de gestion composé de bénévoles et les contractuels rémunérés), il n'y a jamais eu de crise de communication. C'est en raison de la force de l'organisme que l'on a pu gérer les complexités de la communication.

Il apparaît aussi que, malgré les défis, le processus de communication a un impact sur le secteur. Bien que cette première année ait été consacrée à la consultation et à l'infrastructure plutôt qu'aux communications externes au sujet des éléments livrables du projet, l'équipe d'évaluation exprime l'impact positif du projet. La moitié des répondants au premier sondage de l'équipe d'évaluation a dit qu'ils avaient déjà acquis de nouvelles connaissances en raison de leur participation au projet.

Tableau 4 – nouvelles connaissances de l'équipe d'évaluation

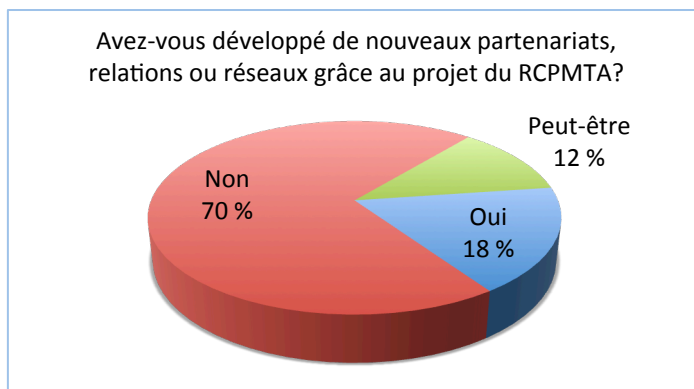


Le projet de partage des savoirs est nouveau pour moi et ma spécialité n'est pas la maltraitance des aînés, mais cela fait partie de mon travail; j'ai appris des choses mais je sais qu'il y a autour de cette table beaucoup d'expertise et que je peux en apprendre encore beaucoup plus.

- Un membre de l'équipe d'évaluation

Tableau 5 – nouveaux partenariats

Les choses ont l'air de bien avancer...les progrès que je comptais voir sont là... merci!
- Un membre de l'équipe d'évaluation



3. Ressources humaines et gouvernance

La première étape vers la réalisation des objectifs du RCPMTA a été l'engagement d'une coordonnatrice de projet. Le RCPMTA a retenu les services de gestion du Canadian Centre for Elder Law, et notamment les services de coordination de sa directrice, Krista James. La participation de Krista et du Centre for Elder Law est considérée comme un point fort. Krista est en C.-B., mais son aptitude à travailler dans les deux langues est un atout pour le projet. Le contrat avec le Centre présente d'autres avantages : il offre des ressources telles que des chercheurs, des stagiaires et du personnel administratif, etc. D'autres contractuels se sont ajoutés à l'équipe, dont un concepteur de TI, une équipe d'évaluation et une adjointe aux communications.

Le rôle de la coordonnatrice du projet était clairement défini au départ, mais la nature novatrice et exploratrice du projet l'a modifié au fil des activités, des apprentissages et des discussions d'évaluation. La structure de gouvernance, dotée d'une équipe de gestion pancanadienne composée de bénévoles, a présenté des défis (décrits ci-dessus). Les rôles de prise de décision ont été ajustés avec précision à mesure de l'avancement du projet. La réunion en personne de janvier a permis à l'équipe du projet d'identifier les changements nécessaires et de préciser la route à suivre.

Malgré les défis inévitables, cependant, la force de l'équipe du projet et sa capacité à y faire face, à réajuster son tir et à aller de l'avant se sont manifestées lors des entrevues intérimaires. Le développeur Web a éprouvé quelques difficultés à produire un logo et une marque pour l'organisme et le projet. Ceci aurait pu avoir des conséquences négatives. Mais heureusement, l'équipe a réussi à détecter les faiblesses du processus et à en modifier rapidement les tâches et les relations, ce qui n'a occasionné qu'un léger retard. Le développeur Web fait toujours partie de l'équipe, passant de la conception au développement technique du site et les communications et le matériel de promotion ont été conçus par un autre concepteur engagé par le RCPMTA.

Pour résoudre les problèmes auxquels il a fait face au début du projet, le groupe a dû clarifier le processus de prise de décision.

Tableau 5 – Un membre de l'équipe du projet lors des entrevues intérimaires, au sujet des forces projet : Chaque membre apporte à l'équipe tout un ensemble de compétences. Par exemple, Krista a beaucoup de connaissances et de contacts, tous les membres de l'équipe de gestion, les gens du comité consultatif, l'accès à son équipe du CCEL et tous les consultants. Nous avons l'équipe parfaite et j'ai confiance que non seulement nous atteindrons tous les résultats visés, mais nous le ferons avec brio. Compétence et qualité.

4. Durabilité

Non seulement la durabilité du connecteur des savoirs est-elle un résultat du projet, c'est aussi un élément livrable conditionnel au financement et un intérêt professionnel et éthique de l'équipe du projet. C'est aussi un intérêt majeur du conseil d'administration du RCPMTA, notamment parce celui-ci a été conçu comme un organisme de réseautage, mais est devenu un organisme actif fondé sur le projet – il faut exploiter les points forts de l'organisme afin d'assurer la durabilité du projet.

Le secteur s'est inquiété de la durabilité du projet lors des consultations – si nous aidons à construire cette chose, sera-t-elle mise à jour et maintenue adéquatement après la période de financement du projet?

Lors du sondage des intervenants, ces derniers ont indiqué sans équivoque qu'ils préfèrent nettement le contact face à face pour l'apprentissage et le réseautage. Ce groupe, plus que d'autres, se tient à l'écart des médias sociaux et outils en ligne couramment utilisés dans d'autres communautés et professions. Étant donné ce fait, il faudra au groupe un soutien constant pour l'amener à interagir activement et en toute confiance avec le connecteur. Lors des consultations, nous avons aussi suggéré d'instaurer une ligne d'aide sans frais. Tout cela exigera des ressources humaines. Il est peu probable que le connecteur soit maintenu par des bénévoles.

Avant de se lancer dans le projet, le RCPMTA a élaboré un plan de durabilité. Ce plan continue d'étayer le projet, mais la première année n'a pas fourni beaucoup d'occasions de le mettre en œuvre. L'équipe du projet en a discuté lors de sa réunion de janvier et c'est le thème central de la réunion de mars. Il faudra un financement à long terme pour garantir des ressources adéquates, mais l'équipe du projet a aussi déterminé que le secteur lui-même assurerait la maintenance du connecteur, selon les besoins techniques et la participation active à long terme des intervenants. Autrement dit, il n'y a pas que le RCPMTA qui doit veiller à sa pertinence et son actualité.

C'est le thème de la réunion en personne de mars – explorer les stratégies et les possibilités liées à la prise en main intersectorielle des éléments livrables du projet.

Les gens doivent comprendre que le site Web est constamment mis à jour, c'est une tâche quotidienne, ça fait partie de la routine. Ça prend de l'engagement pour s'assurer que le site Web n'est pas statique... Si le RCPMTA veut être l'endroit par excellence pour obtenir l'information la plus pertinente, il faut l'actualiser tous les jours. Si on s'engage à une distribution de nouvelles RSS, il faut s'assurer de son actualité; ceci rendra le RCPMTA plus crédible comme source. Comment pouvez-vous y arriver si vous n'avez pas de financement?

5. Bilinguisme et diversité

Le RCPMTA est un organisme national bilingue. La maintenance et le soutien du réseau requièrent du temps et des ressources, mais moins qu'au départ, grâce à l'évolution des systèmes et de la culture organisationnelle. Ainsi les communications et les décisions n'avancent pas aussi rapidement, mais elles sont plus représentatives de la communauté que dessert le RCPMTA.

Le Conseil du projet a réussi à recruter deux membres francophones et a tenu deux des consultations nationales en français.

Le projet a aussi retenu les services d'une directrice qui travaille en C.-B., ce qui a favorisé le renforcement des relations pancanadiennes. L'organisme a relevé certains des défis inhérents à la construction d'un organisme vraiment bilingue, mais le coût de la traduction des documents et des communications et une préoccupation constante.

L'équipe du projet se préoccupe d'impliquer les communautés autochtones et des Premières Nations. Lors des entrevues intérimaires, un membre de l'équipe a dit que le succès du projet serait estimé à la mesure du taux de participation des communautés autochtones et des Premières Nations. Les communautés autochtones du Canada étant diverses aux points de vue culturel et linguistique; on ne peut donc pas espérer les mobiliser en employant des stratégies généralisées. Lors des consultations, on a relevé des différences dont il faut tenir compte : les relations avec les Anciens dans les communautés autochtones sont très différentes des relations avec les aînés dans les cultures colonisatrices, comme le sont le vécu et la prévention des mauvais traitements; l'expérience des pensionnats a eu un impact profond et durable sur les peuples autochtones du Canada; l'accès à Internet est problématique dans les réserves et dans les régions rurales nordiques; la confiance s'établit habituellement par l'entremise de fournisseurs de services qui font partie de la communauté locale.

Ainsi les stratégies pour atteindre les communautés, l'accessibilité et l'adoption des outils en ligne, le partage des « meilleures pratiques » et les stratégies pour connecter le secteur devront être revus en tenant compte des communautés autochtones. L'organisme a envisagé ces considérations, qui ont contribué à définir son comité consultatif, son équipe d'évaluation ainsi que les consultations régionales.

Seize pour cent des répondants au sondage des intervenants se sont identifiés comme travaillant avec des immigrants. De nombreux participants aux consultations ont aussi dit travailler avec des communautés multiculturelles et multilingues. L'accessibilité des outils en ligne et la valeur de l'information multilingue étaient deux enjeux importants pour ces intervenants. L'équipe du projet devra en tenir compte lorsqu'elle examinera les questions d'accessibilité dans le cadre des aspects techniques du projet.

Conclusion :

Le projet est bien engagé et l'organisme a jeté les bases nécessaires à l'atteinte des résultats qu'il s'est engagé à livrer. Les défis inhérents à la construction d'une équipe et à ses communications au cours de la première année ont été relevés. Il faudra mobiliser les intervenants clés, voir à ce que les produits livrables soient durables et à ce que le projet reflète la diversité des communautés, des professions et des régions engagées dans la prévention de la maltraitance des aînés. Il est évident que l'équipe du projet continuera à tabler sur le travail accompli jusqu'à maintenant et ira de l'avant sur ces questions au cours de la prochaine année.