



Maintenant et demain  
L'excellence dans tout ce que nous entreprenons



# Évaluation du programme Nouveaux Horizons pour les aînés

*Rapport final*  
14 décembre 2015

Direction générale de la politique stratégique et de la recherche

## **Évaluation du programme Nouveaux Horizons pour les aînés**

Vous pouvez télécharger cette publication en ligne à :  
**[publicentre.edsc.gc.ca](http://publicentre.edsc.gc.ca)**

Ce document est offert sur demande en médias substituts (gros caractères, braille, audio sur cassette, audio sur DC, fichiers de texte sur disquette, fichiers de texte sur DC ou DAISY) en composant le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232). Les personnes qui utilisent un téléscripteur (ATS) doivent composer le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2016

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les droits de reproduction :  
**[droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca](mailto:droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca)**

### **PDF**

N° de cat. : Em20-39/2016F-PDF

ISBN : 978-0-660-04313-5

### **EDSC**

N° de cat. : SP-1113-02-16

*Évaluation du programme  
Nouveaux Horizons pour les aînés*

*Rapport final*

*Direction de l'évaluation  
Direction générale des politiques stratégiques et de service  
Emploi et Développement social Canada*

*14 décembre 2015*

# *Table des matières*

|  |            |
|--|------------|
| <i>Sommaire</i> .....  | iii        |
| <i>Réponse de la direction</i> .....   | vi         |
| <b>1. Introduction</b> .....   | <b>1</b>   |
| 1.1 Aperçu du programme Nouveaux Horizons pour les aînés .....                         | 1          |
| 1.2 Portée de l'évaluation .....   | 3          |
| <b>2. Principales constatations</b> .....  | <b>4</b>   |
| 2.1 Pertinence .....   | 4          |
| 2.2 Conception et exécution .....  | 6          |
| 2.3 Efficacité .....   | 10         |
| 2.4 Efficience et économie .....   | 14         |
| <b>3. Conclusions et recommandations</b> .....   | <b>21</b>  |
| <b>Annexe A : Portée et méthodologie</b> .....   | <b>A-1</b> |
| <b>Annexe B : Modèle logique du programme Nouveaux Horizons pour les aînés</b> .....   | <b>B-1</b> |
| <b>Annexe C : Glossaire</b> .....  | <b>C-1</b> |
| <b>Annexe D : Mécanismes de communication des facteurs de réussite de projet</b> ..... | <b>D-1</b> |
| <b>Annexe E : Facteurs clés de réussite du projet</b> .....                            | <b>E-1</b> |
| <b>Annexe F : Leçons apprises dans le cadre de projets communautaires</b> .....        | <b>F-1</b> |
| <b>Annexe G : Leçons apprises dans le cadre des partenariats</b> .....                 | <b>G-1</b> |
| <b>Annexe H : Pratiques prometteuses</b> .....   | <b>H-1</b> |

## *Liste des abréviations*

|      |  |
|------|--|
| EDSC | Emploi et Développement social Canada                    |
| CVP  | Cycle de vie d'un projet                                 |
| PNHA | Programme Nouveaux Horizons pour les aînés               |
| SCSC | Système commun pour les subventions et les contributions |

## *Liste des figures*

|   |    |
|---|----|
| Figure 1 : Pourcentage de demandes reçues par rapport aux projets financés, par région..... | 14 |
| Figure 2 : Coûts opérationnels en pourcentage du total des dépenses du programme .....      | 19 |
| Figure 3 : Répartition régionale des aînés et distribution régionale des fonds (2014).....  | 20 |

# *Sommaire*

Le présent rapport donne un résumé des constatations de l'évaluation du programme Nouveaux Horizons pour les aînés (PNHA)<sup>1</sup>. Lancé en 2004, le PNHA est un programme de subventions et de contributions qui vise à permettre aux aînés de contribuer à leur collectivité grâce à une augmentation de la mobilisation et du bénévolat. Le PNHA a été créé pour reconnaître que la participation des aînés dans leur collectivité est essentielle à leur bien-être personnel et au bien-être de leurs collectivités.

Actuellement, le programme reçoit 50 millions de dollars par année pour financer deux volets distincts : les projets communautaires et les projets pancanadiens. Grâce à ces deux volets, le programme a financé près de 16 000 projets dans plus de 1 000 localités depuis 2004. Chaque année financière, près de 1 800 projets communautaires sont financés pour un montant moyen de 19 000 \$ par projet. Une analyse des projets financés en 2011-2012 indique que la majorité des projets favorisent l'inclusion et la participation sociales des aînés.

L'évaluation se concentre sur le volet des projets communautaires du programme. On a défini la portée de l'évaluation de façon à répondre aux besoins en information de la gestion du programme. Plus précisément, l'évaluation se concentrait sur la synthèse des données dans trois domaines : (1) leçons apprises (points forts et défis cernés à éviter à l'avenir); (2) pratiques prometteuses (approches qui ont contribué à l'atteinte de résultats dans des contextes particuliers, mais n'ont pas été reproduites dans d'autres); et (3) facteurs de réussite (éléments d'un projet qui contribuent à la réalisation d'objectifs). Veuillez consulter l'annexe C pour un glossaire des termes. Les constatations de l'évaluation couvrent une période de quatre ans (de l'exercice 2011-2012 à l'exercice 2014-2015).

## **Principales constatations**

En ce qui concerne la pertinence du programme, le PNHA est en bonne position pour répondre aux besoins continus de la population de plus en plus vieillissante du Canada. Le programme cadre avec le rôle et les responsabilités du gouvernement fédéral en matière de bien-être des aînés et des autres groupes vulnérables et du résultat stratégique d'EDSC consistant à soutenir la sécurité du revenu, l'accès aux possibilités et le mieux-être des personnes, des familles et des collectivités.

En se concentrant sur les organisations communautaires, l'évaluation a cerné les leçons apprises suivantes : adaptation des projets aux besoins et intérêts de la population cible; élaboration de partenariats avant le démarrage des projets; et maintien permanent des partenariats existants. Pour les étapes de conception et d'exécution du programme, les principales leçons apprises vont de l'importance de l'aide des employés régionaux de Service Canada fournie à certaines organisations en matière de préparation de demandes de meilleure qualité au besoin de

---

<sup>1</sup> Le PNHA n'utilise pas de définition officielle du terme « aînés ». Afin d'uniformiser la terminologie, le rapport final emploie une définition de travail d'aînés (ou personnes âgées) selon laquelle ce sont des personnes âgées de 65 ans et plus.

communiquer avec les demandeurs et les bénéficiaires de financement en temps opportun afin d'assurer une compréhension adéquate des exigences du PNHA.

L'évaluation des données sur les pratiques prometteuses comprend les éléments suivants : enseigner aux aînés comment utiliser la technologie et les médias sociaux pour permettre aux aînés isolés de demeurer en contact avec leur famille, leurs amis et leur collectivité; utiliser les médias audio et vidéo pour étendre la portée des activités de projet; et parfaire l'accessibilité des installations pour des bénévoles ayant des incapacités. Le personnel régional de Service Canada responsable du PNHA constate que l'engagement communautaire et la promotion de stratégies axées sur les régions géographiques comptant un nombre disproportionné de projets financés semblent produire de bons résultats.

Les facteurs qui ont contribué à la réussite du projet incluent une capacité administrative et des compétences en gestion de projet solides, la présence de partenariats de soutien et un niveau suffisant d'implication de la haute direction aux activités de projet. Les éléments jugés nuisibles à la réussite des projets et à la réalisation des résultats et des objectifs comprenaient : des objectifs de projet trop généraux et indéfinis et un changement ou une perte de direction au sein du projet.

EDSC publie actuellement sur son site Web des aperçus de ses succès dans le volet des projets communautaires; cependant, le Ministère ne dispose pas d'un processus systématique pour déceler et communiquer les leçons apprises, les pratiques prometteuses et les facteurs de réussite de projet jugés utiles par des intervenants de programme pour l'amélioration du programme.

Dans l'ensemble, les données sur le rendement du programme indiquent que le PNHA obtient des résultats en vue de réaliser ses objectifs directs. Cependant, les renseignements essentiels sur le rendement de programme sont recueillis dans un format difficile à analyser. Plus précisément, les données à analyser sont extraites manuellement à partir de dossiers papier (convertis en fichiers PDF) – une activité qui nécessite beaucoup de ressources – pour déterminer les résultats du projet. De plus, outre les renseignements de base sur les demandeurs, les éléments de données saisis dans le module Cycle de vie d'un projet (CVP) de la base de données du Système commun pour les subventions et les contributions (SCSC) ont une utilité limitée pour l'évaluation du rendement du programme.

On a jugé que la réduction du fardeau administratif associé au processus de présélection et d'évaluation des demandes par le personnel régional de Service Canada, ainsi que la longueur de l'examen des demandes et du processus d'approbation, représentent les moyens à retenir pour améliorer l'efficacité du programme.

## **Recommandations**

1. Rationaliser et concentrer la collecte de renseignements sur le rendement de projet dans un format accessible pour faciliter le suivi et l'évaluation du programme. Soutenir la définition et la diffusion des pratiques prometteuses qui pourraient être reproduites dans d'autres collectivités.

2. Reconnaître les besoins et les préférences des aînés, et tirer parti des moyens de communication traditionnels et des organisations d'intervenants externes pour compléter les efforts de modernisation contribuant à la mise en œuvre du programme.
3. Examiner des moyens de rationaliser l'administration du programme et de réduire le temps de traitement.



# *Réponse de la direction*

Les principales constatations exposées dans le rapport final de l'évaluation sont généralement positives et elles indiquent que le volet du financement de projets communautaires cadre avec les orientations et les priorités fédérales et ministérielles en matière de politiques. En s'appuyant sur de nombreuses sources de données, l'évaluation confirme également que le programme progresse vers l'atteinte des objectifs et des résultats définis. L'évaluation fait aussi la lumière sur les domaines spécifiques à examiner et à améliorer, une étape bénéfique pour les intervenants du programme, plus précisément pour examiner et définir les principaux facteurs de réussite de projet et les pratiques prometteuses au sein du programme Nouveaux Horizons pour les aînés (PNHA). Le rapport d'évaluation final comprend trois recommandations. Ces recommandations sont importantes et le Ministère prendra les mesures nécessaires pour y donner suite.

## **Recommandations et réponses**

### **1. Rationaliser et concentrer la collecte de renseignements sur le rendement de projet dans un format accessible pour faciliter le suivi et l'évaluation du programme. Soutenir la définition et la diffusion des pratiques prometteuses qui pourraient être reprises dans d'autres collectivités.**

Le Ministère souscrit à cette recommandation. L'évaluation du rendement est un élément essentiel à la gestion intégrale efficace de programmes financés par l'État et la réalisation de cette fonction dépend grandement de la qualité et de l'accessibilité de l'information. Les données sont importantes en ce qu'elles servent à éclairer la politique, la conception et la mise en œuvre du programme; de plus, les données recueillies à partir de chaque projet puis analysées de façon collective orienteront les autres mesures prises pour définir et diffuser des pratiques prometteuses auprès des collectivités.

## **Mesures prises**

- En 2012-2013, on a modifié le modèle de rapport final visant à recueillir les données de projets communautaires pour qu'il collecte des données quantitatives au lieu de données qualitatives. Étant donné le volume de projets (environ 1 800 par année) et leur courte durée, cette modification permet une analyse plus exhaustive des résultats. Même si les données sont autodéclarées, on a désormais une meilleure idée de la façon dont les projets ont influencé les aînés et les collectivités et on est mieux en mesure de les décrire et les diffuser.
- On a récemment consacré des efforts en 2015-2016 pour recueillir et rédiger des histoires de réussite. On a consigné un total de dix-sept (17) cas de réussite en se fondant sur des renseignements recueillis auprès des régions, et l'une de ces histoires de réussite est publiée sur le Web où ce cas de réussite sert à promouvoir le programme durant la mobilisation des collectivités dans le Nord.
- Au cours des dernières années, le programme a également renforcé l'importance de présenter des rapports finaux. Depuis 2013-2014, la phrase suivante a été ajoutée dans le guide du demandeur :

*« La présentation de rapports dans le délai accordé témoigne d'une bonne gestion de projet. Si votre organisme ne soumet pas de rapport final dans le délai prévu, cela pourrait avoir une incidence sur la capacité de votre organisme à obtenir du financement du Ministère à l'avenir. »*

## **Mesures proposées**

- Continuer à examiner des façons de simplifier le formulaire de rapport final pour s'assurer de la pertinence des données.
- Examiner des moyens d'améliorer la collecte des données essentielles sur le rendement du programme, y compris des renseignements sur les facteurs de réussite de projet et des histoires de réussite.
- Évaluer la capacité du Service en ligne des subventions et des contributions (SELSC) à recueillir des données essentielles sur le rendement.
- Examiner l'utilisation par le personnel de Service Canada des champs existants du module Cycle de vie d'un projet (CVP) du Système commun pour les subventions et les contributions (SCSC) pour transmettre des histoires de réussite et des pratiques exemplaires.
- Évaluer, à l'aide de matériel nouveau et existant du PNHA, des façons de mettre en valeur les facteurs et les histoires de réussite de projet pour mieux mobiliser des demandeurs potentiels.

## **2. Reconnaître les besoins et les préférences des aînés, et tirer parti des moyens de communication traditionnels et des organisations d'intervenants externes pour compléter les efforts de modernisation en appui à la prestation des programmes.**

Le Ministère souscrit à cette recommandation. La population des aînés du Canada évolue rapidement, et le Ministère reconnaît qu'il existe un fossé numérique et géographique (habitants urbains/ruraux) chez cette cohorte. La nature des communications individualisées pour engager les collectivités des aînés et tirer davantage parti des réseaux non gouvernementaux représente des pistes intéressantes pour une réflexion plus approfondie.

## **Mesures prises**

- Le Ministère a maintenu des activités générales de sensibilisation multimédia destinées aux demandeurs potentiels<sup>2</sup>, y compris des séances de mobilisation communautaire en personne et par l'entremise de WebEx.
- En outre, on a déployé des efforts particuliers dans le cadre d'appel de propositions pour l'exercice 2015-2016 en vue de communiquer avec des demandeurs potentiels au titre du PNHA situés dans le Nord à l'aide de lettres du ministre et d'articles dans des médias ciblés.

---

<sup>2</sup> Il est important de noter que, dans le contexte de projets communautaires du PNHA, les demandeurs potentiels de financement pour des projets du PNHA ne sont pas les personnes âgées elles-mêmes, mais bien des organisations qui veulent mettre en œuvre des projets qui ciblent les aînés (des organisations d'intervenants axées sur les aînés).

## **Mesures proposées**

- Continuer les activités de sensibilisations ciblées dans le Nord à l'aide des méthodes multimédias existantes.
- Continuer à examiner de manière rentable les outils, les documents et les méthodes utilisés actuellement pour les activités communautaires actuelles du PNHA concernant les besoins et les préférences des clients du programme.
- Envisager de planifier et de mettre en œuvre des activités de sensibilisation plus ciblées visant les principales organisations d'intervenants nationales et régionales.

### **3. Examiner des moyens de rationaliser l'administration du programme et de réduire le délai de traitement.**

Le Ministère est conscient des défis dans l'administration du programme et souscrit à cette recommandation. Il a l'intention de chercher des moyens de fournir un financement communautaire du PNHA opportun tout en tenant compte de la nécessité de surveiller le programme et d'en assurer la saine gestion financière.

## **Mesures prises**

- On planifie actuellement l'adoption de mesures visant à améliorer l'efficacité des examens des demandes et du processus d'approbation. Par exemple, le rôle des comités régionaux a récemment été rationalisé pour réduire le nombre de démarches effectuées par les membres.

## **Mesures proposées**

- Schématiser le processus actuel des projets communautaires afin de cerner des occasions de normaliser et de rationaliser davantage le processus de présélection et d'évaluation des demandes.
- Examiner les rôles et les responsabilités des fonctionnaires et des comités régionaux d'EDSC dans le processus d'évaluation et de recommandation pour s'assurer de leur pertinence et pour améliorer leur efficacité.
- S'assurer que les initiatives liées au programme de modernisation, comme la mise en œuvre du Service en ligne des subventions et des contributions (SELSC), contribuent à améliorer l'efficacité des processus.

# 1. Introduction

Le présent rapport contient un résumé des constatations de l'évaluation du programme Nouveaux Horizons pour les aînés (PNHA). Les résultats présentés dans ce rapport sont fondés sur des données recueillies auprès de multiples sources qualitatives et quantitatives.

## 1.1 Aperçu du programme Nouveaux Horizons pour les aînés

Lancé en 2004, le PNHA est un programme de subventions et de contributions qui vise à permettre aux aînés de contribuer à leur collectivité grâce à une augmentation de la mobilisation et du bénévolat. Le PNHA a été créé pour reconnaître que la participation des aînés dans leur collectivité est essentielle à leur mieux-être personnel et au bien-être de leurs collectivités. En 2014, le budget du programme a été augmenté de 5 millions de dollars par année, pour une enveloppe de financement totale de 50 millions de dollars par année pour les deux volets du programme : 1) les projets pancanadiens, et 2) des projets communautaires<sup>3</sup>. Pour l'exercice 2014-2015, le volet des projets communautaires du PNHA représentait 70 % du total des dépenses de programme, tandis que les projets pancanadiens représentaient environ 16 %. Environ 14 % du budget va à la prestation de programmes régionaux et nationaux<sup>4</sup>. Selon les modalités du programme, les projets communautaires admissibles peuvent être financés dans le cadre de l'un des cinq objectifs suivants :

1. Promouvoir le bénévolat chez les aînés et les membres des autres générations;
2. Inciter les aînés à participer à la vie de leur collectivité en encadrant d'autres personnes;
3. Accroître la sensibilisation aux mauvais traitements envers les aînés, y compris l'exploitation financière;
4. Appuyer la participation et l'inclusion sociales des aînés;
5. Fournir une aide à l'immobilisation pour les projets et programmes communautaires, nouveaux ou existants destinés aux aînés.

Offerts à l'échelle nationale et régionale, les projets financés par le PNHA contribuent à réaliser les résultats directs du programme, qui sont définis dans la Stratégie de mesure du rendement de la façon suivante :

- **Résultat direct 1** : Les organismes bénéficiaires adoptent des approches visant à stimuler l'implication des bénévoles.
- **Résultat direct 2** : Les aînés participants transmettent leurs connaissances et partagent leur expérience avec leurs pairs et les autres générations.
- **Résultat direct 3** : Les organismes bénéficiaires aident les initiatives en faveur des aînés dans leur collectivité.

---

<sup>3</sup> Depuis 2004, le programme a financé environ 16 000 projets pancanadiens et communautaires dans plus de 1000 collectivités. Source : Direction générale des opérations de programmes d'EDSC.

<sup>4</sup> Source : Direction générale du dirigeant principal des finances d'EDSC.

- **Résultat direct 4** : Les organismes bénéficiaires donnent aux membres de la collectivité les moyens nécessaires pour reconnaître les mauvais traitements envers les aînés.

Les projets pancanadiens sont administrés par le Centre de prestation des subventions et des contributions de l'administration centrale et se sont concentrés, par le passé, sur la sensibilisation à l'égard des mauvais traitements envers les aînés, y compris l'exploitation financière<sup>5</sup>. Le plus récent appel de propositions pour 2015-2016 visant les projets pancanadiens étudie l'isolement social des aînés et analyse le recours à des approches d'innovation sociale (p. ex. des partenariats sociaux).

Les subventions pour les projets communautaires sont administrées par Service Canada. Ces projets visent à surmonter les défis sociaux locaux et devraient être « inspirés et dirigés par des aînés », sur une base volontaire –des aînés qui partagent leurs connaissances, leurs compétences et leurs expériences avec les autres<sup>6</sup>. Les projets communautaires approuvés peuvent recevoir jusqu'à 25 000 \$ par année par organisme sous forme de subvention. Entre l'exercice 2011-2012 et l'exercice 2014-2015, près de 1 800 projets communautaires par année ont été financés à hauteur, en moyenne, de 19 000 \$ par projet<sup>7</sup>.

L'analyse des projets communautaires de 2011-2012 par la direction du programme a révélé que la majorité des bénéficiaires reçoivent un financement dans le but de soutenir principalement la participation et l'inclusion sociales des aînés (67 %), alors que les autres projets touchent le mentorat (14 %) et le bénévolat (12 %)<sup>8</sup>. Selon les constatations, la majorité des activités de projet contribuent à deux objectifs du programme ou plus<sup>9</sup>. De plus, les constatations sur le profil des participants et des bénéficiaires ont également montré que la majorité des projets ont ciblé des populations vulnérables (p. ex. les personnes âgées isolées, les personnes handicapées) et qu'ils reflètent souvent la composition de la population locale<sup>10</sup>.

Les bénéficiaires de financement au titre des projets communautaires admissibles doivent indiquer lequel des cinq objectifs du programme est ciblé par le projet. Les bénéficiaires admissibles au titre du PNHA incluent, sans s'y limiter, le secteur sans but lucratif, des entreprises à but lucratif, les administrations municipales, les établissements d'enseignement et les organisations autochtones<sup>11</sup>.

---

<sup>5</sup> Les projets pancanadiens peuvent être financés à concurrence de 750 000 \$, pour un maximum de trois ans.  
Source : EDSC. [Financement : Projets pancanadiens](#).

<sup>6</sup> EDSC. [Financement : Projets communautaires pour les aînés](#).

<sup>7</sup> Source : Direction générale des opérations de programmes d'EDSC.

<sup>8</sup> EDSC. Rapport de la Direction du développement communautaire et des partenariats (DDCP) : Résumé de l'analyse du PNHA. Mai 2014, p. 4.

<sup>9</sup> Les projets qui nécessitent une aide à l'immobilisation doivent également aborder l'un des quatre autres objectifs du programme.

<sup>10</sup> EDSC. Programme Nouveaux Horizons pour les aînés : Projets communautaires pour 2011-2012. Mars 2015.

<sup>11</sup> Les autres bénéficiaires admissibles comprennent des organismes et des instituts de recherche, des établissements de santé publique et de services sociaux, des commissions scolaires, des districts scolaires, des conseils de bande ou des conseils tribaux, et des coalitions ou des réseaux (et des comités spéciaux). Intranet d'EDSC. [Modalités du programme Nouveaux Horizons pour les aînés](#) (modifiée en juillet 2013).

## 1.2 Portée de l'évaluation

L'évaluation du PNHA est calibrée pour répondre aux principaux champs d'intérêt de la direction du programme d'EDSC dans trois domaines : (1) leçons apprises (2) pratiques prometteuses et (3) facteurs de réussite liés à des projets communautaires. De plus, cette évaluation a été réalisée conformément à la *Politique sur l'évaluation* (2009) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et elle se penche sur les questions de la pertinence et du rendement (efficacité, efficience et économie), y compris la conception et l'exécution. Cette évaluation est conforme à l'article 41.2 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui exige que les programmes permanents de subventions et de contributions soient soumis à une évaluation tous les cinq ans.

La période de référence de l'évaluation couvre les activités de programme entre les exercices 2011-2012 et 2014-2015, la période suivant la précédente période d'évaluation du PNHA, en mettant davantage l'accent sur les années récentes de la prestation de programme. La méthodologie comportait de multiples pistes d'enquête, y compris les suivantes : un examen de documents, qui comprenait un examen et une analyse d'une centaine de projets financés par le PNHA entre 2011 et 2014, ainsi que les principaux documents du programme; 45 entrevues avec des informateurs clés, dont des experts de programme, du personnel régional de Service Canada, des membres de comités régionaux et de projets communautaires; une revue de la littérature ciblée; et un examen et une analyse des renseignements disponibles sur le rendement des projets communautaires. Veuillez consulter l'annexe B pour obtenir de plus amples renseignements sur la méthodologie.

## 2. Principales constatations

### 2.1 Pertinence

Dans le contexte du vieillissement de la population canadienne et de l'importance de continuer de promouvoir la mobilisation communautaire et le bénévolat<sup>12</sup> des aînés,<sup>13</sup> autant pour leur propre bien-être que pour celui de leur collectivité, il existe encore un besoin avéré pour des programmes de développement social visant les personnes âgées, et le programme Nouveaux Horizons pour les aînés (PNHA) est bien placé pour jouer ce rôle. Selon les constatations, les objectifs du PNHA cadrent avec les priorités du gouvernement du Canada et avec l'aspect du développement social du résultat stratégique d'EDSC consistant à soutenir la sécurité du revenu, l'accès aux possibilités ainsi que le mieux-être des personnes, des familles et des collectivités.

#### *Besoin continu pour le programme*

Les personnes âgées représentent le segment de la population canadienne qui connaît la plus forte croissance<sup>14</sup>. Au cours des 30 dernières années, le nombre de Canadiens de 65 ans et plus a plus que doublé (leur nombre est passé de 2 563 300 en 1984 à 5 585 300 en 2014)<sup>15</sup>. D'ici 2033, on prévoit que les aînés représenteront environ 24 % de la population, comparativement à environ 16 % en 2014.

Les études indiquent que le bénévolat et l'engagement communautaire sont associés à l'amélioration de la santé et du bien-être, notamment à une réduction de la morbidité et de la mortalité des aînés<sup>16</sup>. Récemment, le Rapport du *Gouvernement du Canada – Mesures destinées aux aînés* (2014) présenté par le Conseil national des aînés a lui aussi souligné que la participation et l'implication actives des aînés dans leur collectivité permettaient aux personnes âgées de contribuer à leur collectivité et d'améliorer leur propre état de santé et de bien-être<sup>17</sup>.

Grâce aux données recueillies durant les entrevues auprès d'informateurs clés et dans l'examen de documents, on a constaté dans le cadre de l'évaluation que les projets financés contribuaient à réaliser et respectaient l'objectif global du programme consistant à permettre aux aînés de contribuer à leur collectivité et d'en bénéficier. La plupart des bénéficiaires du financement du PNHA ont indiqué que leur projet avait été conçu en réponse directe à un besoin défini dans leur collectivité au moyen de la conduite d'une évaluation des besoins et de consultations avec les

---

<sup>12</sup> Statistique Canada définit le bénévolat comme un service « sans rémunération pour le compte d'un groupe ou d'un organisme ». Statistique Canada. [Enquête sociale générale : dons, bénévolat et participation, 2013](#).

<sup>13</sup> Le PNHA n'utilise pas de définition officielle du terme « aînés ». Afin d'uniformiser la terminologie, le rapport final emploie une définition de travail d'aînés (ou personnes âgées) selon laquelle ce sont des personnes âgées de 65 ans et plus.

<sup>14</sup> EDSC. [Canadiens en contexte – Vieillesse de la population](#).

<sup>15</sup> Statistique Canada. Estimations démographiques annuelles : Canada, provinces et territoires. 2014, p. 57.

<sup>16</sup> Deborah E. Conners. [Transforming 50+ volunteering – A literature Review and Strategy](#). Bénévoles Canada janvier 2008.

<sup>17</sup> Gouvernement du Canada. [Mesures destinées aux aînés](#). 2014, p. 9.

ânés. Les membres du comité régional ont souligné que le PNHA constituait une source de financement importante pour les petits groupes sans but lucratif dirigés par des ânés.

Selon les constatations de l'*Évaluation formative : Programme Nouveaux Horizons pour les ânés Volet Aide à l'immobilisation* précédente (2010), le volet Aide à l'immobilisation du programme vise à répondre aux préoccupations nouvelles et existantes voulant que les projets communautaires axés sur les ânés soient à risque en raison de la détérioration des installations et de l'équipement<sup>18</sup>. Les constatations tirées de l'examen des projets échantillonnés réalisés pour cette évaluation révèlent un pourcentage élevé de projets financés dans le cadre de l'objectif de l'aide à l'immobilisation, ce qui donne à penser qu'il existe un besoin continu à cet égard<sup>19</sup>. Le financement du PNHA est également offert pour des projets communautaires qui permettent d'accroître la sensibilisation à l'égard des mauvais traitements envers les ânés, y compris leur exploitation financière, ce qui va dans le sens des conclusions d'un rapport du Conseil national des ânés qui définit les mauvais traitements envers les ânés comme une priorité et un « phénomène ... demeuré caché trop longtemps en grande partie »<sup>20</sup>.

### ***Concordance avec les priorités, les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral***

Le gouvernement du Canada a constamment réaffirmé son engagement à faire progresser les objectifs du PNHA. Les budgets de 2005 et de 2007 et les plans d'action économiques de 2008, de 2010, de 2011 et de 2014 comprenaient un financement continu et une augmentation du financement du programme à partir d'un budget initial de 8 millions de dollars<sup>21</sup>, qui est aujourd'hui de 50 millions de dollars par année<sup>22</sup>.

À titre de signataire du *Plan d'action international de Madrid sur le vieillissement* des Nations Unies, le gouvernement du Canada s'est engagé à faire en sorte que les ânés « vieillissent dans la sécurité et la dignité et se donnent les moyens de participer à la vie de leurs familles et de leurs communautés ». Étant donné que les besoins des ânés sont complexes et multiples, le gouvernement fédéral collabore avec les gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux ainsi qu'avec les organismes non gouvernementaux et le secteur privé afin de répondre aux besoins des personnes âgées. Exécuté par EDSC, le PNHA contribue aux aspects du développement social du résultat stratégique du Ministère qui consiste à appuyer la sécurité du revenu, l'accès aux possibilités ainsi que le mieux-être des personnes, des familles et des collectivités.

---

<sup>18</sup> Ressources humaines et Développement des compétences Canada. *Évaluation formative : Programme Nouveaux Horizons pour les ânés Volet Aide à l'immobilisation*. Août 2010, p. iv.

<sup>19</sup> L'analyse des projets communautaires de 2011-2012 par la direction du programme a permis de constater que plus de la moitié des projets financés ont nécessité de l'aide à l'immobilisation. Les projets qui nécessitent une aide à l'immobilisation doivent également aborder l'un des quatre autres objectifs du programme.

<sup>20</sup> Gouvernement du Canada. *Rapport du Conseil national des ânés sur les mauvais traitements envers les ânés*. Novembre 2007, p. 5.

<sup>21</sup> Ministère des Finances du Canada. [Le plan budgétaire de 2004](#).

<sup>22</sup> Gouvernement du Canada. [Le gouvernement Harper finance des projets qui aident les ânés canadiens à demeurer actifs, engagés et informés](#). Février 2015.



## 2.2 Conception et exécution

L'examen de documents et les entrevues auprès d'informateurs clés ont orienté la définition des leçons apprises, des pratiques prometteuses et des facteurs de réussite pour les projets communautaires qui constituaient le principal objectif de cette évaluation (consulter le glossaire des termes à l'annexe C). Ces conclusions portent sur divers éléments du cycle de vie d'un projet (c.-à-d. la conception, la mise en œuvre, la prestation) et de l'administration du programme (p. ex. engagement de la communauté, diffusion des facteurs de réussite du projet).

### *Leçons apprises dans le cadre de projets*

Au cours de la synthèse des données d'évaluation qui signalent des difficultés qui pourraient être évitées à l'avenir, on recense trois leçons apprises dignes de mention. Tout d'abord, la mobilisation précoce des collectivités par le personnel régional de Service Canada va favoriser la connaissance du programme. Deuxièmement, l'aide fournie aux organisations en matière de conception de demandes bien pensées sera bénéfique aux organisations qui manquent d'expertise à ce sujet. Et troisièmement, la communication opportune avec les demandeurs, afin d'assurer une compréhension adéquate des exigences du PNHA, pourrait contribuer à en faire des demandes mieux articulées et, en fin de compte, à améliorer l'efficacité des projets.

La plupart des employés régionaux de Service Canada ont indiqué qu'une surveillance adéquate des projets et qu'un engagement continu auprès des demandeurs et des bénéficiaires de financement tout au long du cycle de vie d'un projet étaient nécessaires afin de superviser et de soutenir efficacement le bon déroulement des projets. Liée à l'importance de la capacité de Service Canada à fournir des conseils opportuns aux projets, la mobilisation des organisations à l'approche des appels de propositions pour favoriser la sensibilisation représente une leçon apprise selon de nombreux groupes d'informateurs clés.

Certains informateurs clés (membres du comité régional, personnel régional de Service Canada) ont signalé que le PNHA devrait mobiliser les organisations (en particulier celles qui n'ont pas les capacités suffisantes) à plus grande échelle afin de mieux appuyer la conception de demandes intéressantes et de mieux promouvoir les activités de projet nouvelles et novatrices. Tandis que le personnel régional de Service Canada offre, dans le cadre de sa stratégie de mobilisation communautaire, des ateliers pour aider des demandeurs potentiels dans la préparation des demandes de projet, l'un des informateurs ayant une bonne connaissance du programme de mobilisation communautaire signale que ce volet représente un aspect à améliorer. Veuillez consulter l'annexe F pour des renseignements supplémentaires sur les leçons apprises au sujet des projets communautaires.

### *Leçons apprises dans le cadre des partenariats*

Pour les organisations communautaires, l'élaboration de partenariats avant le démarrage des projets et leur enrichissement continu constituent les principales leçons apprises. Les constatations de l'examen de documents et d'entrevues avec les informateurs clés indiquent que la plupart des partenariats sont conclus avec le secteur sans but lucratif, où le type de soutien le

plus fréquent offert par les partenaires est un soutien en nature, sous forme de temps, d'espace de rencontres, de bénévoles et de ressources (p. ex. de l'équipement).

Environ la moitié des répondants régionaux de Service Canada qui ont pu cerner des leçons apprises dans le cadre des partenariats ont défini l'importance d'établir et d'entretenir des partenariats avant le lancement du projet, ainsi que le rôle important de partenaires dans l'établissement de liens entre les organisations et la collectivité. On a constaté que les liens entre les organisations bénéficiaires, leurs partenaires et la communauté généraient une meilleure sensibilisation aux activités de projet au sein de la communauté, en plus de stimuler l'échange d'idées, deux effets qui, en fin de compte, améliorent le projet. Quelques autres répondants régionaux de Service Canada ont souligné que les partenariats étaient souvent « informels » et que les organisations « ont tendance à travailler avec les personnes qu'elles connaissent ».

Dans le même ordre d'idées, les organisations ont signalé que la création d'une plateforme de communication ouverte pour discuter des attentes et des engagements avait été l'une des plus importantes leçons apprises, car les « partenariats informels sont fondés sur la confiance ». De même, selon les membres du comité régional, la communication ouverte visant à favoriser un engagement et des attentes communs avant le lancement du projet a été la leçon apprise la plus souvent mentionnée.

On note qu'un des facteurs clés pouvant nuire à la réussite d'un partenariat est le manque d'expertise et de ressources organisationnelles sur la façon d'établir et d'entretenir des partenariats de la part d'organisations communautaires. Veuillez consulter l'annexe G pour d'autres leçons apprises dans le cadre des partenariats.

### ***Pratiques prometteuses***

En plus des leçons tirées, les conclusions du processus d'examen des documents et des entrevues avec les informateurs clés cernent des approches et des activités de projet qui s'avèrent liées à la réalisation d'objectifs de projet dans des contextes particuliers. L'application de ces pratiques prometteuses dans un contexte plus large, encore à définir, pourrait éventuellement améliorer davantage le programme.

Pour les projets communautaires, on a trouvé prometteuses les pratiques suivantes : l'amélioration de l'accessibilité pour les bénévoles; les projets qui s'adressent aux groupes vulnérables et aux besoins de la population cible; la formation des personnes âgées dans l'utilisation de la technologie et des médias sociaux et dans l'utilisation des médias audio et vidéo pour améliorer la portée des activités de projet. Pour le personnel régional de Service Canada, les stratégies de mobilisation communautaire et de promotion axées sur des zones géographiques à faible participation au programme ont été jugées comme une pratique prometteuse.

### ***Facteurs de réussite***

On considère que, de manière générale, dans le contexte des projets, les fortes capacités en administration et en gestion de projet des organismes communautaires et un degré de

participation suffisant<sup>23</sup> des aînés aux activités de projet constituent des facteurs de réussite clés<sup>24</sup>. En revanche, le calendrier des activités du projet, l'adéquation du montant maximal du financement de projet et les restrictions concernant les frais de transport ont été majoritairement jugés nuisibles à la réussite des projets.

En se fondant sur la qualité des demandes comme moyen utilisé pour juger la capacité administrative et les compétences en gestion de projet des demandeurs, les répondants régionaux de Service Canada ont noté une bonne capacité administrative (p. ex. résultats de projets réalistes), des partenariats efficaces (p. ex. un soutien en nature) et une participation suffisante des aînés, et en particulier de ceux dont les besoins sont les plus importants, comme des éléments fondamentaux à la réussite des projets<sup>25</sup>. De même, un examen des projets financés antérieurement a permis de constater que les projets ayant des objectifs ciblés et concrets étaient plus susceptibles de produire les résultats escomptés. L'examen a également permis de relever que pour des projets qui ciblent un segment relativement faible de la population des aînés (p. ex. des groupes ethnoculturels) les bénéficiaires de financement ont demandé l'aide d'organisations communautaires ayant des réseaux existants afin de mieux rejoindre la population cible du projet.

Les organisations ont également mentionné des facteurs de projet spécifiques qui font qu'il est plus facile pour des participants potentiels d'accéder à des activités de projet. Ces facteurs comprenaient la prestation d'activités dans la langue de choix des participants, en particulier dans les régions où la majorité, ou une grande partie, des participants proviennent de communautés de minorités ethnoculturelles. On a également constaté que la prestation du projet dans un endroit qui convient aux participants, comme une bibliothèque publique ou une institution religieuse (p. ex. église ou temple) où la population cible se rend régulièrement, contribue également à la réussite des projets.

Au-delà de la recherche des facteurs de réussite de projet susmentionnés, l'évaluation a aussi cerné des facteurs qui nuisent régulièrement à la réussite des projets, dont le calendrier des activités du projet (p. ex. l'hiver). Relativement à cette question, le Conseil national des aînés a également cerné l'accessibilité du projet et le transport pour les personnes ayant un handicap ou habitant dans les régions rurales et éloignées comme facteurs clés qui contribuent à la participation des aînés à des activités de bénévolat<sup>26</sup>. Les restrictions liées au financement du programme en matière de coûts de transport ont été définies par certains répondants comme étant des éléments nuisibles à la réussite des projets<sup>27</sup>. De même, la revue de la littérature a révélé que

---

<sup>23</sup> L'annexe E contient une ventilation détaillée des facteurs de réussite clés du projet et ceux qui nuisent à la réussite dans le cadre du Cycle de vie d'un projet.

<sup>24</sup> À des fins de cohérence, de l'évaluation définit, avec l'aide des membres du groupe de travail, un facteur de réussite comme un facteur clé qui contribue à la réussite du projet, où un résultat favorable ou souhaité est obtenu.

<sup>25</sup> Un « niveau de participation suffisant » représente l'estimation du nombre de participants ou de bénéficiaires au projet requis pour atteindre les objectifs prévus de projet.

<sup>26</sup> Gouvernement du Canada. Conseil national des aînés : [Rapport du Conseil national des aînés sur le bénévolat chez les aînés et le vieillissement positif et actif](#). Mai 2010, p. 32.

<sup>27</sup> Les directives opérationnelles du programme indiquent que, bien que les coûts de transport liés au déplacement « des aînés participant aux activités du projet » soient des coûts admissibles du projet, les coûts de transport « qui fournissent des "services" personnels aux aînés » ne sont pas des coûts admissibles.

le succès des programmes de bénévolat remédie aux entraves à l'engagement civique, y compris les circonstances de la vie, et l'accès au transport en est un exemple marquant<sup>28</sup>.

Concernant l'adéquation du montant maximum de 25 000 \$ pour les projets communautaires, certains informateurs clés ont souligné que pour des projets qui comprennent des coûts uniques ou plus élevés, comme les projets dans les régions rurales ou éloignées (p. ex. le coût élevé de la location de l'espace dans les collectivités du Nord), la limite de financement de 25 000 \$ était souvent insuffisante et elle pourrait nuire à la capacité de répondre pleinement aux besoins des aînés dans les collectivités éloignées et rurales. On a laissé entendre que l'augmentation du montant de financement d'un projet pouvait en améliorer la qualité et le rayonnement. De plus, l'absence de financement du PNHA a été citée par la majorité des répondants des organismes bénéficiaires comme un facteur clé qui aurait pu nuire à leur capacité d'appuyer les initiatives des aînés dans leur collectivité. Consulter l'annexe E pour la liste des facteurs clés de réussite du projet.

### *Mise en commun des méthodes efficaces*

L'évaluation a permis de constater que, même si la publication d'histoires de réussite a lieu sur une base continue, le volet des projets communautaires du PNHA pourrait tirer parti d'un processus plus systématique pour la définition et l'échange de leçons apprises, de pratiques prometteuses et de facteurs de réussite, car on considère qu'ils sont importants pour les intervenants du programme.

Du point de vue des employés régionaux de Service Canada, les informateurs clés ont souligné que le processus pour déterminer les histoires de réussite était ponctuel et qu'il commençait par une demande de l'Administration centrale qui était relayée par des agents de développement principaux et par des consultants en compétences commerciales qui demandaient à leur tour des exemples aux agents de projet. Il est intéressant de noter que le choix d'une histoire de réussite n'est pas nécessairement lié à la définition de leçons apprises, de pratiques prometteuses ou de facteurs de réussite<sup>29</sup>. Les demandes visant à recueillir des histoires de réussite ne comprennent pas de critères officiels ou de processus normalisés (p. ex. définitions, critères, mesures) pour la sélection d'un projet. En outre, étant donné que la demande porte sur la consignation d'histoires de réussite à la fin du cycle de vie d'un projet, les agents de projet affirment qu'ils se fient à leur mémoire pour trouver des projets qui, à leur avis, se sont démarqués.

Après la collecte des exemples, le PNHA se sert du site Web des histoires de réussite comme principal moyen de diffusion. En outre, les principaux documents du programme (p. ex. un guide du demandeur, des fiches d'information) sont utilisés pour informer les demandeurs potentiels et le personnel interne des principaux aspects des demandes et des projets solides (pour une liste complète des types de mécanismes utilisés, consulter l'annexe D).

---

<sup>28</sup> Conseil national sur le vieillissement de l'État de Washington. *RespectAbility in America: Promising Practices in Civic Engagement among Adults 55+* 24. Août 2006, p. 6.

<sup>29</sup> Une histoire de réussite devrait présenter des résultats positifs, tandis que les facteurs de réussite sont les principaux facteurs qui ont contribué aux résultats positifs des projets en général.

Même s'il n'utilise pas actuellement le module Cycle de vie d'un projet du SCSC, le personnel régional de Service Canada a noté que ce système ministériel contient des écrans Histoires de réussite et Pratiques exemplaires<sup>30</sup>. L'utilisation de ces deux domaines pourrait être une façon d'accroître la mesure dans laquelle les histoires de réussites et les pratiques exemplaires sont documentées et utilisées pour éclairer l'élaboration de politiques et de programmes<sup>31</sup>.

La définition et la diffusion systématiques des principaux facteurs de réussite du projet (y compris les leçons apprises et les pratiques prometteuses) dans un format accessible aux intervenants du programme pourraient aider à appliquer à une plus grande échelle des éléments de projets déjà financés et aider de futurs projets à atteindre leurs objectifs.

## 2.3 Efficacité

L'évaluation a permis de constater que le PNHA était sur la bonne voie pour ce qui est de l'atteinte des résultats directs escomptés. Cependant, les moyens actuels de collecte et de présentation des renseignements sur le rendement des projets communautaires ont été jugés très laborieux et lents, en plus de produire des renseignements sur le rendement discutables qui ne sont pas comparables au fil du temps. En outre, le module CVP du SCSC ne fournit pas suffisamment de renseignements sur le rendement à des fins d'évaluation.

### *Disponibilité et qualité des données sur le rendement*

La Stratégie de mesure du rendement du PNHA définit, par objectif de programme, les indicateurs de rendement clés et les sources de données qui sont utilisés pour collecter systématiquement des informations à l'appui du programme ministériel de surveillance, d'appréciation et d'évaluation des activités. Les rapports finaux sur les projets communautaires<sup>32</sup> constituent une source de renseignements clés<sup>33</sup> pour mesurer les résultats et l'efficacité du programme<sup>34</sup>. Les rapports finaux des bénéficiaires de financement du PNHA pour les projets communautaires sont autodéclarés et présentés en format papier; ils sont alors numérisés et

---

<sup>30</sup> Les deux écrans pour la collecte d'histoires de réussite et de pratiques exemplaires sont disponibles à la phase « maintenance de projet » du module Cycle de vie d'un projet et sont accessibles aux agents de projet jusqu'à la clôture du projet.

<sup>31</sup> Il convient de souligner que les rapports finaux sur les projets communautaires ne saisissent pas explicitement les facteurs de réussite, les leçons apprises et les pratiques exemplaires ou prometteuses.

<sup>32</sup> Les modalités du PNHA pour les subventions et les contributions exigent que les bénéficiaires présentent un rapport final une fois le projet terminé, à l'exception des bénéficiaires de subventions pluriannuelles, qui doivent présenter des rapports sur une base annuelle. Source : Programme Nouveaux Horizons pour les aînés. Modalités régissant les subventions et les contributions.

<sup>33</sup> Il faut noter que deux indicateurs utilisent également les données des demandes de projet pour orienter les résultats. Les voici : 1) Le nombre de projets où des aînés ont transmis leurs connaissances, expériences et expertise et 2) le nombre d'organismes bénéficiaires qui ont reçu des ressources de la part d'autres collaborateurs dans leur collectivité.

<sup>34</sup> Les résultats directs comprennent : les organismes bénéficiaires adoptent des approches pour mobiliser des bénévoles; les aînés participants transmettent leurs connaissances et leur expérience à des pairs et à différentes générations; les organisations bénéficiaires ont la capacité de soutenir les initiatives des aînés dans leur collectivité; et les organisations bénéficiaires habilite les membres de la collectivité à reconnaître les mauvais traitements envers les personnes âgées.

téléchargés dans le module Cycle de vie d'un projet du SCSC en format PDF et Word. En outre, le module Cycle de vie d'un projet du SCSC est conçu pour documenter « toutes les phases du cycle de vie d'un projet, du lancement à la clôture »<sup>35</sup>.

Les observations découlant de l'examen des données ont permis de constater que, même si l'utilisation de divers modèles de rapport final au cours de la période de référence de l'évaluation traduit un désir de changements pour simplifier et clarifier les questions afin d'obtenir davantage de données plus pertinentes sur les résultats de projet, les variations entre les modèles de rapport final compliquent la tâche de grouper et de comparer des données sur le rendement des projets d'une année à l'autre. En outre, le processus manuel consistant à extraire les rapports finaux et l'information sur le rendement correspondante nécessite beaucoup de ressources (main-d'œuvre et temps) pour consulter et analyser les renseignements sur le rendement. Les résultats autodéclarés et les erreurs pouvant survenir dans la saisie de cette même information nuisent à la qualité des données disponibles sur le rendement. En outre, le pourcentage de rapports finaux manquants de l'écran « Documents à l'appui » du module CVP du SCSC (25 % au cours de la période de référence d'évaluation) est considérable, car il représente potentiellement une grande quantité d'information sur le rendement qui pourrait mieux éclairer la compréhension de l'efficacité du programme<sup>36</sup>.

Enfin, l'examen a confirmé qu'une grande partie des données actuelles du module Cycle de vie d'un projet dans le SCSC du PNHA n'étaient pas pertinentes à l'établissement de rapports sur l'efficacité du programme, et de façon plus générale, à la prise de décisions de gestion. Cependant, grâce à l'analyse de données sur le cycle de vie d'un projet, on constate que les données du module CVP du SCSC collectent des données exactes sur les projets des demandeurs, comme le nom, l'adresse et le budget proposé de l'organisation, la recommandation de financement, et les dates des étapes importantes dans le processus de demande et de décision.

### ***Progrès vers les résultats directs***

Le modèle logique du programme définit les résultats intermédiaires et finaux du programme comme des « résultats partagés », c'est-à-dire « attribuables à un éventail d'intervenants », dont les organismes bénéficiaires, d'autres programmes d'EDSC et différents ordres de gouvernement<sup>37</sup>. En conséquence, les quatre résultats directs du programme et les indicateurs connexes ont servi à évaluer la mesure dans laquelle le programme contribue au résultat ultime : « faire en sorte que les personnes, les installations et les collectivités profitent mutuellement de la participation des aînés »<sup>38</sup>.

---

<sup>35</sup> EDSC. [Vérification après mise en œuvre du Système commun pour les subventions et les contributions](#).

Juin 2010.

<sup>36</sup> L'écran des « Documents à l'appui » est utilisé pour télécharger et joindre des documents obligatoires et facultatifs à des projets dans le SCSC. Les années plus récentes affichent des progrès dans le nombre de rapports finaux manquants.

<sup>37</sup> Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Programme Nouveaux Horizons pour les aînés (PNHA) : Stratégie de mesure du rendement. 12 juin 2012.

<sup>38</sup> Consulter l'annexe B pour le modèle logique.

Dans l'ensemble, du point de vue des principaux intervenants et selon les conclusions de l'examen des documents ainsi que de l'analyse d'un échantillon de projets financés auparavant, le PNHA progresse vers la réalisation de ses résultats directs<sup>39</sup> : les organisations déclarent qu'elles adoptent des approches pour mobiliser des bénévoles, des échanges de connaissances et d'expérience entre les différentes générations ont lieu, et le financement du PNHA renforce la capacité des organismes bénéficiaires à appuyer les initiatives des aînés. Le résumé des constatations par résultat direct est exposé ci-après :<sup>40</sup>

**Résultat direct 1 :** Les organismes bénéficiaires adoptent des approches visant à stimuler l'implication des bénévoles.

- On constate que la majorité des projets examinés (70 %) utilisent différents types d'approches pour mobiliser des bénévoles (nouveaux et existants) dans la planification, l'organisation ou la prestation d'activités de projet.
- Les approches les plus communes consistent à demander aux bénévoles existants de recruter leurs amis ou leurs pairs, de tenir des séances ou des ateliers d'information, et d'élaborer des médias imprimés.

**Résultat direct 2 :** Les organismes bénéficiaires aident les initiatives en faveur des aînés dans leur collectivité.

- On signale que près de 70 % des projets examinés tirent parti de ressources de plusieurs collaborateurs, principalement de groupes communautaires ou d'organismes sans but lucratif.
- Dans l'ensemble, on utilise à peu près le même montant en argent (119 644 \$) et en soutien en nature (181 496,75 \$). Un nombre important de partenariats comprennent un soutien en nature.

**Résultat direct 3 :** Les aînés participants transmettent leurs connaissances et leur expérience à leurs pairs et aux autres générations.

- Les principales méthodes utilisées par les aînés comprennent la transmission d'expériences

---

<sup>39</sup> On a utilisé les indicateurs suivants pour recueillir des renseignements sur le rendement pour chaque résultat direct. Résultat direct 1 : Nombre de nouveaux bénévoles mobilisés; nombre de projets favorisant le bénévolat chez les aînés et d'autres générations; et Types d'approches élaborées et mises en œuvre. Résultat direct 2 : Nombre d'organismes bénéficiaires qui font état d'une capacité accrue à appuyer les initiatives des aînés; nombre d'organismes bénéficiaires qui ont reçu des ressources d'autres collaborateurs dans leur collectivité; et Nature des ressources obtenues auprès d'autres collaborateurs. Résultat direct 3 : Nombre de projets où les aînés ont transmis leurs connaissances, leur expérience et leur expertise; nombre de personnes âgées impliquées à des projets axés sur l'échange de connaissances, d'expérience et d'expertise; nombre de projets s'adressant expressément aux autres générations; et nombre de projets ciblant les populations vulnérables. Résultat direct 4 : Nombre de personnes informées des ressources liées à la prévention de la maltraitance des aînés grâce au financement du programme.

<sup>40</sup> L'examen des projets échantillonnés pour cette évaluation sert à éclairer les constatations sur les résultats directs 1, 2 et 3. Le résultat direct 4 s'appuie sur les conclusions de l'analyse des projets communautaires de 2011-2012 par la direction du programme.

de vie, de connaissances et de compétences à des pairs et à différentes générations<sup>41</sup>.

- Dans l'ensemble, plus de 60 % des organismes bénéficiaires ont indiqué cibler un groupe spécifique et les personnes handicapées constituent le groupe le plus ciblé.

**Résultat direct 4 :** Les organismes bénéficiaires donnent aux membres de la collectivité les moyens nécessaires pour reconnaître les mauvais traitements envers les aînés.

- Étant donné qu'un nombre limité de projets examinés ont indiqué l'objectif de « sensibiliser davantage la population au problème des mauvais traitements envers les aînés, y compris l'exploitation financière », l'examen des documents s'est appuyé sur des analyses existantes menées par la direction du programme.
- La majorité des projets communautaires de 2011-2012 ont abordé la question sur plusieurs fronts (c.-à-d. l'exploitation financière, la violence psychologique, la violence physique, la négligence, les sévices sexuels et les autres formes de mauvais traitements infligés aux aînés) et ont employé des approches différentes (p. ex. des séances d'information, des partenariats ou du réseautage)<sup>42</sup>.

### *Participation au programme*

On évalue le niveau de portée du programme par rapport à la population cible<sup>43</sup>. Fondé sur le besoin de répondre à un certain nombre de tendances sociétales d'envergure, le PNHA cible un grand nombre de bénéficiaires potentiellement admissibles qui reflètent la vaste portée des cinq objectifs du programme. Les renseignements relatifs aux demandes au titre du programme (c.-à-d. aux demandes présentées) et aux dépenses du programme illustrent que la demande pour les projets dépasse les fonds disponibles<sup>44</sup>. Entre 2011 et 2014, 58 %<sup>45</sup> des demandes de financement ont été approuvées<sup>46</sup>. La figure 1 indique la distribution régionale des projets (présentés et financés) correspondant approximativement et proportionnellement à la répartition géographique des aînés. Selon certaines données d'évaluation (p. ex. examen de documents, entrevues auprès d'informateurs clés), les différences régionales entre les pourcentages d'aînés, de demandes reçues et de demandes financées pourraient être attribuables à des facteurs tels que la qualité des demandes reçues et la connaissance du programme. Il pourrait toutefois être bénéfique d'examiner cette tendance pour mieux assurer le suivi du programme.

---

<sup>41</sup> Les analyses effectuées par la direction du programme sur les projets communautaires de 2011-2012 ont permis de constater que les projets ciblant les aînés tout en mobilisant d'autres générations ont signalé un plus grand nombre de bénévoles par rapport à d'autres projets.

<sup>42</sup> Le PNHA finance également des projets plus importants au titre du volet des projets pancanadiens, qui se concentrent sur la prévention des mauvais traitements infligés aux aînés.

<sup>43</sup> La portée du programme désigne le nombre de personnes ou d'organismes aidés, par rapport au nombre potentiel de personnes ou d'organisations qui pourraient bénéficier d'un financement du PNHA.

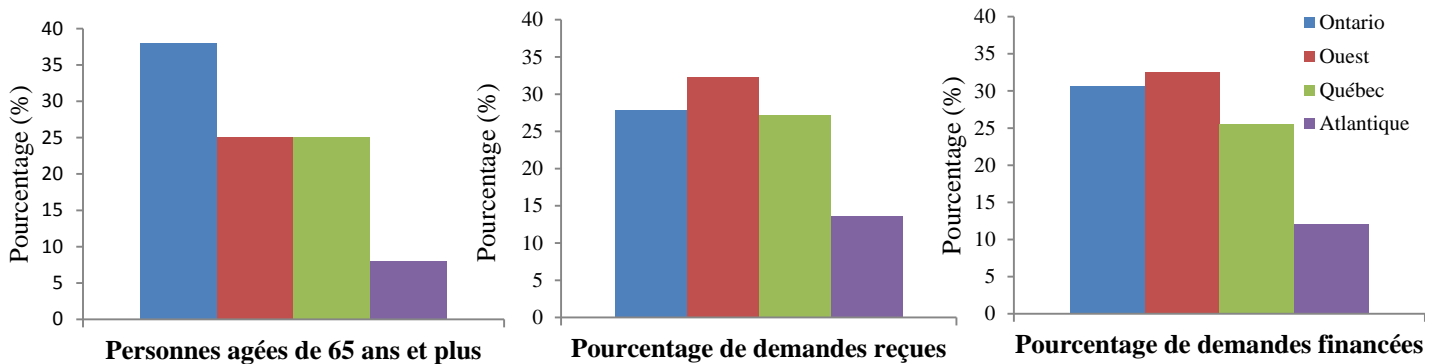
<sup>44</sup> À l'exception de l'exercice 2011-2012, où le programme n'a financé aucun projet en raison de difficultés administratives, on conclut que les dépenses de programme en matière de pourcentage des fonds alloués pour les exercices, de 2010-2011 à 2014-2015 montrent que le programme a consacré en moyenne 94 % des fonds à l'échelle nationale et régionale aux subventions et aux contributions.

<sup>45</sup> Source : Module Cycle de vie d'un projet du SCSC.

<sup>46</sup> Certains informateurs clés ont également exprimé des préoccupations selon lesquelles des projets viables et valables ne sont pas financés en raison de la qualité de la demande présentée.



**Figure 1 : Pourcentage de demandes reçues par rapport aux projets financés, par région (de 2011 à 2014)**



Source : Module Cycle de vie d'un projet du SCSC et Statistique Canada

Le grand nombre de bénéficiaires potentiellement admissibles au PNHA rend complexe la détermination de la portée potentielle du programme; cependant, comme indiqué précédemment, l'octroi du financement du PNHA reflète la distribution régionale des aînés au Canada. À noter, l'absence de renseignements sur les participants ou les bénéficiaires de projet dans les données sur le rendement collectées sur les projets communautaires financés par le PNHA crée des limitations, notamment l'incapacité de connaître le nombre de participants aux projets ou le nombre de leurs bénéficiaires. Dans l'ensemble, si on reconnaît que le volume de demandes de financement du PNHA dépasse de loin les fonds disponibles, alors l'évaluation de la mesure dans laquelle le programme vise les aînés qui nécessitent le plus un financement du PNHA (comme les collectivités comptant une proportion élevée de personnes âgées isolées) offrira une meilleure compréhension de la portée des programmes.

## 2.4 Efficience et économie

En fonction des renseignements d'évaluation collectés, la réduction du fardeau administratif associé au processus de présélection et d'évaluation, ainsi que la longueur de l'examen des demandes et du processus d'approbation représentent les moyens à retenir pour améliorer l'efficience du programme. En outre, comprendre comment les personnes âgées accèdent à l'information permettra d'assurer une communication plus efficace avec les aînés.

Les activités et les extrants du programme ont été examinés pour évaluer l'efficience et l'économie du programme<sup>47</sup>. L'évaluation a cerné un certain nombre de questions relatives à l'efficience de l'administration et de la prestation du programme. Du point de vue des agents de projet régionaux de Service Canada, la répétition des étapes et l'absence de directives opérationnelles claires et opportunes nuisent à la qualité du processus de dépistage et d'évaluation des demandes en plus d'alourdir le fardeau administratif. Concernant les projets

<sup>47</sup> Sanjeev Sridharan. The Theory of Change Approach to Evaluation: An Application To The New Horizons for Seniors Program (NHSP). Mai 2011, p. 13.

communautaires, on cite la lenteur du processus d'approbation comme une entrave à l'exécution efficiente du programme<sup>48</sup>. On reconnaît que les objectifs du PNHA visent à traiter les problèmes sociaux complexes et que leur réalisation peut prendre du temps.

### *Processus de présélection et d'évaluation de projet*

Durant le processus des entrevues avec les informateurs clés, la majorité des répondants régionaux de Service Canada ont soulevé l'existence d'étapes redondantes dans le processus de présélection et d'évaluation. Parmi ces répondants, la majorité a indiqué que l'étape d'évaluation à deux volets impliquant les agents de projet et les membres du comité régional était répétitive. Les répondants estiment également que l'utilisation de demandes papier et le téléchargement des conclusions de l'examen préalable et de l'évaluation des demandes dans le module Cycle de vie d'un projet (CVP) du Système commun pour les subventions et les contributions (SCSC) augmentent le fardeau administratif.

Pour résumer l'opinion générale des informateurs clés régionaux de Service Canada, l'un des répondants a déclaré que « la façon de procéder actuelle comporte beaucoup de chevauchement. À l'interne, le personnel évalue pleinement ces demandes. Ensuite, on présente un grand nombre de demandes aux membres du comité régional qui, à leur tour, évaluent exhaustivement les demandes et les classent. On pourrait penser qu'il y a moyen d'être plus efficient. » La présélection et l'évaluation de projets du PNHA comprennent le processus en trois étapes suivant pour déterminer si on devrait recommander le financement d'un projet :

- Présélection
- Évaluation par les agents de projet
- Évaluation par les comités régionaux

Le personnel régional de Service Canada a exprimé des préoccupations au sujet de la répétition des étapes dans la liste de contrôle de vérification et la grille de présélection utilisées pour la première étape. Après avoir coché toutes les cases de la liste, les agents de projet doivent placer une copie de celle-ci dans le dossier papier et une version électronique dans le SCSC. Même si l'étape de présélection vise à assurer que les demandeurs satisfont aux critères d'admissibilité de base du programme, la nature des questions à évaluer nécessite un niveau de connaissances suffisant des demandes de projets, surtout « pour éviter d'éliminer des demandes sans comprendre pleinement les activités de projet proposées »<sup>49</sup>.

Contrairement à l'étape de la présélection, où on détermine si les demandes satisfont aux exigences individuelles d'admissibilité au programme, l'étape de « l'évaluation » nécessite un plus grand niveau d'effort de la part des agents de projet. Par conséquent, on se prépare à la prochaine étape du processus d'évaluation, qui implique les membres du comité régional<sup>50</sup>. Les agents de projet préparent « trois listes des projets distinctes [A, B, C] qui séparent les projets

---

<sup>48</sup> Il convient de noter que le programme a reçu un nombre élevé de demandes (environ 3000 par an).

<sup>49</sup> EDSC. Directive opérationnelle pour le volet des projets communautaires du programme Nouveaux Horizons pour les aînés. Juillet 2014, p. 113.

<sup>50</sup> Au Québec, les demandes sont examinées et évaluées uniquement par le Comité de gestion mixte.

admissibles par une fourchette de scores suggérés » d'après les critères d'évaluation des demandes<sup>51</sup>. Ensuite, on demande aux membres du comité régional « d'examiner et de confirmer les résultats de l'évaluation des projets sur les listes A et C » et de « se concentrer sur le groupe de demandes médian, la liste B ».

Tout au long de la présélection et de l'évaluation des demandes, les agents de projet doivent documenter le processus dans le module Cycle de vie d'un projet du SCSC pour toutes les demandes, y compris celles qui sont éliminées et celles dont le financement n'est pas recommandé<sup>52</sup>. Les entrevues auprès des informateurs clés ainsi que l'examen de documents indiquent que les membres du comité régional jouent un rôle clé dans la prestation du programme en fournissant une perspective régionale, étant donné leur expertise et leurs connaissances ainsi que leurs liens avec leur collectivité<sup>53</sup>. Toutefois, l'évaluation effectuée par des comités régionaux représente majoritairement une répétition du travail déjà exécuté par les agents de projet.

### *Directives opérationnelles*

EDSC fournit une orientation au personnel de prestation de services régional de Service Canada par l'entremise de directives opérationnelles et d'un appui ponctuel, au besoin. La majorité des répondants de Service Canada ont indiqué que le manque de directives opérationnelles claires et récentes représente un problème qui peut entraîner des incohérences dans l'évaluation des demandes. Il s'agit notamment d'incohérences entre les provinces en matière de traitement des demandes avec des renseignements manquants, et la rapidité d'exécution des directives concernant les changements au programme comme les critères d'admissibilité. Par exemple, un répondant de Service Canada a indiqué qu'on reçoit les directives uniquement à « une étape très avancée de la période d'évaluation. Il serait très utile si, pour le prochain appel de propositions, on nous fournissait une directive opérationnelle à l'avance, par exemple, au début de la période d'évaluation. On pourrait ainsi aider les agents de programme à évaluer les dossiers avec plus d'efficacité. »

### *Calendriers opérationnels*

Du point de vue de certains répondants régionaux de Service Canada, le fait de limiter la période de présélection et d'évaluation des demandes diminue la qualité du processus d'évaluation des demandes. Par exemple, un des répondants a indiqué que, lors du dernier appel de propositions, « on a dû surmonter le défi des délais d'exécution et des échéances serrées durant la période d'évaluation où il fallait effectuer beaucoup de travail dans un court laps de temps. » Dans le même ordre d'idées, un autre répondant a laissé entendre que de courts délais reflétaient potentiellement une insuffisance des ressources et une mauvaise planification de la période de

---

<sup>51</sup> EDSC. Directive opérationnelle pour le volet des projets communautaires du programme Nouveaux Horizons pour les aînés. Juillet 2014, p. 29.

<sup>52</sup> *Ibid.*, p. 23.

<sup>53</sup> En 2014, on a révisé le mandat des comités régionaux afin d'y retirer la définition de priorités régionales et de le réorienter pour mettre l'accent sur la prestation d'une perspective régionale dans le cadre de l'examen des projets et pour fournir des recommandations sur les projets à financer. Source : EDSC. Programme Nouveaux Horizons pour les aînés : Mandat du comité régional.

présélection et d'évaluation, qui ont lieu habituellement pendant l'été quand les employés sont plus susceptibles d'être en vacances<sup>54</sup>.

Parmi les organisations communautaires, on a défini la rapidité du processus d'approbation des demandes comme un domaine à améliorer. La grande majorité des répondants qui ont soulevé le problème de la rapidité du processus de demande ont indiqué que le délai entre la présentation des demandes et la réception des fonds était « assez long ». Une analyse des renseignements sur les demandeurs dans le module CVP du SCSC permet de constater que, en moyenne, le processus d'évaluation et d'approbation prend jusqu'à sept mois.

### ***Sensibilisation au programme et mobilisation communautaire***

Sur le plan de la sensibilisation au programme et de la mobilisation communautaire<sup>55</sup>, les informateurs clés régionaux de Service Canada ont mentionné le recours à des stratégies régionales de mobilisation communautaire pour accroître la sensibilisation au programme. Les informateurs clés régionaux de Service Canada et de l'administration centrale notent que chaque région est responsable d'élaborer un plan de promotion et de mobilisation qui « répond à ses besoins spécifiques » et soulignent que la promotion du programme est limitée et que le programme pourrait tirer profit d'une sensibilisation accrue et de la diversité des bénéficiaires, afin d'encourager le développement de projets nouveaux et novateurs<sup>56</sup>. Par exemple, un répondant chargé d'évaluer les demandes provenant des communautés rurales et éloignées a souligné que, dans les années précédentes, en moyenne neuf propositions étaient présentées de la région, mais ce nombre est descendu à trois propositions au cours de l'exercice le plus récent.

Afin de mieux atteindre les groupes mal desservis de la population des aînés, les informateurs clés indiquent qu'il serait possible de se concentrer sur les domaines « où on constate des points faibles », comme les régions éloignées et rurales où la participation et la sensibilisation au programme peuvent être faibles.

### ***Communiquer avec les aînés : une approche diversifiée***

Dans le cadre des efforts de modernisation d'EDSC, le Ministère utilise largement les technologies de l'information et Internet afin de moderniser et d'améliorer la prestation de services<sup>57</sup>. La capacité d'un programme à communiquer avec ses participants visés et à les atteindre représente un aspect important qui pourrait, par exemple, influencer tout un éventail d'activités de programme, y compris la sensibilisation au programme, l'application du

---

<sup>54</sup> Les appels de propositions pour des projets communautaires ont lieu durant l'été (entre mai et juillet pour les exercices 2012-2013, 2013-2014 et 2014-2015), une période décrite par les informateurs clés comme un moment mal choisi pour une distribution équitable de la charge de travail pour les agents de projets et pour la communication avec les demandeurs potentiels, car certaines personnes peuvent être en vacances.

<sup>55</sup> La promotion du programme et la mobilisation communautaire sont les principales activités de programme décrites dans le modèle logique du programme, à l'annexe B.

<sup>56</sup> Les informateurs clés de l'administration centrale ont souligné qu'il n'y avait pas de fonds actuellement disponibles pour faire la promotion du programme à l'échelle locale (p. ex. dans des journaux communautaires).

<sup>57</sup> Ressources humaines et Développement des compétences Canada. [Rapport sur les plans et les priorités de 2013-2014](#), p. 4.

programme, l'établissement de rapports sur le rendement du programme et l'échange de renseignements pertinents sur le programme. De multiples sources de données ont fait ressortir le bien-fondé de l'intégration des modes de communication privilégiés par les aînés, reconnaissant que les projets sont souvent dirigés par des personnes âgées et que des groupes communautaires comptant diverses proportions d'aînés participent à ces projets. La recherche a démontré que, lorsque les personnes âgées cherchent de l'information, elles étaient plus enclines à utiliser la radio, la télévision ou les médias imprimés et étaient susceptibles de consulter leurs amis et leur famille<sup>58</sup>. Cependant, les interactions individuelles en personne sont essentielles à leur approche de recherche d'information<sup>59</sup>.

Les aînés dépendent beaucoup moins d'Internet et des technologies modernes pour communiquer, une situation qui peut créer un fossé numérique au Canada<sup>60</sup>. Bien que les efforts de modernisation d'EDSC tiennent compte des besoins démographiques futurs, plus particulièrement les baby-boomers, dont les connaissances technologiques sont plus pointues<sup>61</sup>, il est important de reconnaître que la cohorte d'aînés actuelle n'est pas un groupe homogène et que, pour certaines personnes âgées, le mode de communication de prédilection est encore le mode traditionnel, comme l'indique la recherche mentionnée précédemment. En plus du fossé numérique entre les aînés et les autres segments de la population, il existe également un fossé numérique entre les populations urbaines et rurales<sup>62</sup>. Le fossé entre régions urbaines et rurales représente un problème important pour les aînés et les groupes communautaires, car environ le quart des personnes âgées du Canada vivent dans des régions rurales ou éloignées<sup>63</sup>.

L'usage exclusif d'Internet ou de mécanismes automatisés pourrait mettre de côté un important contingent d'aînés et de groupes communautaires à forte concentration d'aînés qui seraient plus réceptifs à des moyens de communication traditionnels comme des documents imprimés ou des conversations téléphoniques ou en personne.

## Démonstration d'économie

La nature des objectifs du PNHA et l'approche communautaire pour la prestation du programme présentent des défis importants pour estimer la rentabilité du programme. Cependant, on pourrait avoir un aperçu de l'utilisation des ressources grâce à un examen des données budgétaires et de dépenses du programme. À l'exception de l'exercice 2011-2012, où les paiements de projet ont été versés en 2012-2013 en raison de retards résultant de difficultés administratives, le coût

---

<sup>58</sup> Sy, San San et Kathleen Binnie. [How Edmonton Seniors Access Information : Phase 1](#). 2014.

<sup>59</sup> *Ibid.*

<sup>60</sup> Statistique Canada. [Facteurs sociodémographiques influant sur l'utilisation d'Internet](#). Décembre 2008.

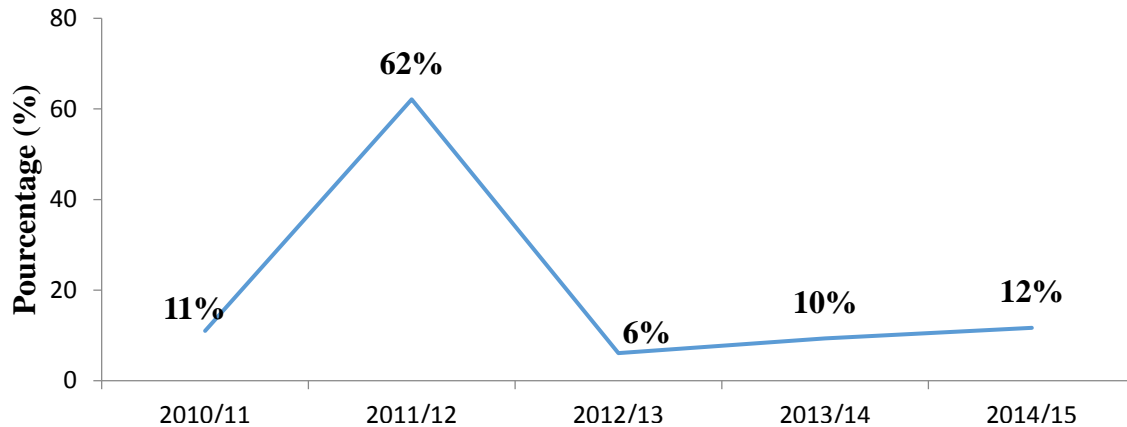
<sup>61</sup> [Pew Research Center. Older Adults and Technology Use](#). Avril 2014.

<sup>62</sup> Comité sénatorial permanent de l'agriculture et des forêts, 2008, McKeown et Noce, 2007, Veenhof, Neogi et van Tol, 2003, Groupe de travail national sur les services à large bande, 2001. Cité dans : [Facteurs sociodémographiques influant sur l'utilisation d'Internet](#). Décembre 2008.

<sup>63</sup> Ministres fédéraux/provinciaux/territoriaux responsables des aînés. [Initiative des collectivités rurales et éloignées amies des aînés : un guide](#).

opérationnel du programme, calculé comme pourcentage des dépenses totales du programme, s'élevait en moyenne à 10 % par année<sup>64</sup>.

**Figure 2 : Coûts opérationnels en pourcentage du total des dépenses du programme<sup>65</sup>**



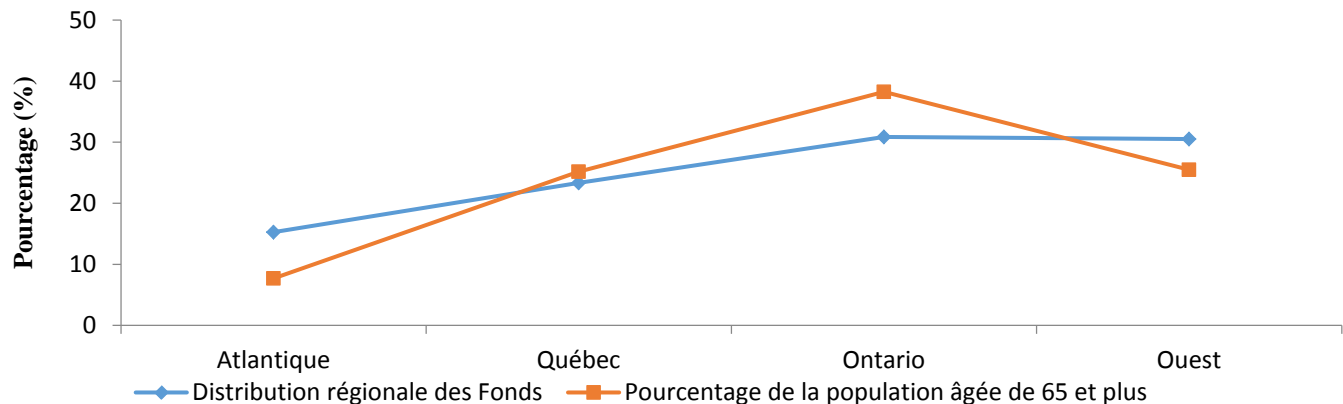
Source : Direction générale du Dirigeant principal des finances, EDSC

Comme l'illustre la figure 3, la distribution régionale des fonds pour l'exercice 2014-2015 est approximativement proportionnelle à la répartition régionale des aînés en 2014.

<sup>64</sup> Les projets communautaires sont assujettis à un maximum de 25 % pour les coûts administratifs liés à la prestation d'activités financées par le PNHA. L'information sur les dépenses provient de la Direction générale de l'Agent principal des finances d'EDSC.

<sup>65</sup> Le coût total des dépenses et des frais opérationnels du programme englobe à la fois les projets des volets communautaire et pancanadien du PNHA.

**Figure 3 : Répartition régionale des aînés et distribution régionale des fonds (2014)**



Source : Direction générale du Dirigeant principal des finances d'EDSC et Estimations démographiques de 2014 de Statistique Canada

Selon l'analyse des données sur les dépenses de programme, on constate que, en moyenne, le programme a dépensé 99 % des fonds attribués dans les régions pour des projets communautaires au cours des exercices 2012-2013, 2013-2014 et 2014-2015<sup>66</sup>. Toutefois, selon le *Rapport ministériel sur le rendement* de 2013-2014 de l'ensemble d'EDSC (pour les projets communautaires et pancanadiens), les dépenses du programme ont été inférieures aux prévisions d'environ 6 %<sup>67</sup>.

Étant donné la forte demande pour le volet des projets communautaires du PNHA, l'évaluation des projets proposés, au point de vue de la rentabilité, est un aspect auquel on pourrait accorder plus d'importance pour s'assurer que les ressources du programme sont optimisées. Conformément au Guide des opérations sur les subventions et contributions, la méthode principale utilisée pour assurer la rentabilité est le processus d'évaluation des demandes, où les agents de projet doivent examiner la mesure dans laquelle les projets « utilisent les ressources de manière efficace et efficace » ainsi que la faisabilité et la durabilité des projets<sup>68</sup>. Au sujet de la rentabilité des projets communautaires, les informateurs clés ont indiqué que le regroupement de projets semblables dans de petites zones géographiques pourrait réduire le nombre de projets semblables qui sont financés.

<sup>66</sup> Au cours de l'exercice 2011-2012, le programme n'a pas financé de projets en raison de difficultés administratives; les projets recommandés ont été financés en 2012-2013 au moyen de fonds reportés.

<sup>67</sup> EDSC. [Rapport ministériel sur le rendement de 2013-2014](#).

<sup>68</sup> EDSC. Volet des projets communautaires du programme Nouveaux Horizons pour les aînés : Directives opérationnelles. Juillet 2014, p. 29.

### ***3. Conclusions et recommandations***

L'évaluation a permis de conclure que le programme Nouveaux Horizons pour les aînés (PNHA) est pertinent pour les orientations stratégiques et les priorités ministérielles du gouvernement et du Ministère. Le besoin continu du programme est justifié par le vieillissement croissant de la population, par l'importance de la participation active dans la communauté et par le bénévolat pour le mieux-être des aînés et de leur collectivité. Les différentes sources de données utilisées ont permis de constater que le programme progresse bien vers l'obtention des résultats directs escomptés. L'évaluation a surtout permis de dégager les leçons apprises, des pratiques prometteuses et des facteurs de réussite relatifs au rendement des projets communautaires. Les domaines à améliorer comprennent la saisie de renseignements pertinents, fiables et faciles d'accès sur le rendement; la réduction du fardeau administratif imposé au personnel régional de Service Canada; et la réduction du temps nécessaire pour examiner et approuver les demandes.

#### **Recommandations**

- 1. Rationaliser et concentrer la collecte de renseignements sur le rendement de projet dans un format accessible pour faciliter le suivi et l'évaluation du programme. Soutenir la définition et la diffusion des pratiques prometteuses qui pourraient être reproduites dans d'autres collectivités.***

À l'heure actuelle, le moyen de collecte de données sur le rendement et leur communication (c.-à-d. PDF numérisés, rapports finaux rédigés à la main) représente un processus hautement exigeant en matière de ressources (p. ex. temps et main-d'œuvre) qui produit souvent des données de rendement difficiles à utiliser et de fiabilité aléatoire à des fins de suivi, d'appréciation et d'évaluation.

Même si on publie des histoires de réussite sur le site Web d'EDSC, il faudrait normaliser le processus utilisé pour les recenser (p. ex. critères, mesures, etc.). En outre, on pourrait mieux les harmoniser avec les leçons apprises, les pratiques prometteuses et les facteurs de réussite.

- 2. Reconnaître les besoins et les préférences des aînés, et tirer parti des moyens de communication traditionnels et des organisations d'intervenants externes pour compléter les efforts de modernisation contribuant à la mise en œuvre du programme.***

Bien que les efforts de modernisation d'EDSC tiennent compte des besoins démographiques futurs, il est important de reconnaître que les aînés et les groupes communautaires ne sont pas un groupe homogène. De plus, il existe un fossé numérique rural/urbain. Il s'agit d'un problème important pour les aînés et les groupes communautaires à forte concentration d'aînés, car environ un quart des personnes âgées du Canada vivent dans les zones rurales et les petites villes.



**3. Examiner des moyens de rationaliser l'administration du programme et de réduire le temps de traitement.**

Les conclusions tirées de toutes les sources de données confirment la nécessité pour EDSC de réduire le fardeau administratif associé à la présélection des demandes et au processus d'évaluation par le personnel régional de Service Canada, ainsi que de réduire le temps écoulé entre la présentation des demandes de projets et la réception des fonds par les organismes bénéficiaires. En moyenne, le processus d'évaluation et d'approbation des demandes peut prendre jusqu'à sept mois.

## Annexe A : Portée et méthodologie

L'objectif de l'évaluation consiste à fournir au Ministère des renseignements pertinents à l'élaboration de politiques et de programmes et à combler les lacunes concernant les domaines d'intérêt ou les connaissances que la haute direction d'EDSC a recensées. Ces lacunes comprennent entre autres la nécessité de bien comprendre si des pratiques exemplaires ou prometteuses sur la réussite des projets sont adoptées pour les projets communautaires et pour l'exécution du programme à l'échelle régionale et, dans l'affirmative, de connaître les critères qui définissent ces pratiques. Aux yeux de la haute direction, il était également important de se pencher sur la façon dont les pratiques exemplaires ou prometteuses sont échangées et sur le processus permettant aux résultats obtenus à l'échelle communautaire d'orienter les opérations et les politiques du programme.

L'évaluation comprenait les méthodes suivantes :

**Entrevues avec des informateurs clés :** Au total, on a mené 45 entrevues avec des informateurs clés parmi les membres du comité régional (15), le personnel régional de Service Canada (15), le personnel des projets communautaires (10) et le personnel du programme à l'administration centrale (5). Les entrevues avec des informateurs clés ont permis de recueillir de l'information approfondie, telle que des opinions, des explications et des exemples concernant des questions d'évaluation, avec une attention particulière à l'année la plus récente de prestation du programme. Les personnes consultées ont été choisies pour leur expérience et leur connaissance du PNHA. Une analyse détaillée du contenu des données recueillies lors de ces entrevues a été effectuée afin de cerner les principaux thèmes abordés.

Les membres du comité régional examinent les demandes de projet et font des recommandations au personnel régional de Service Canada en matière de financement des projets en plus d'entretenir des liens avec différentes collectivités de leur région. Comme on le note dans l'évaluation précédente, « Les membres des comités sont bien placés pour partager leur expertise et leurs connaissances à l'égard de leur collectivité; ils peuvent ainsi aider à cerner les priorités et créer des liens avec le programme. »<sup>69</sup>

Le personnel de Service Canada (agents de projet, agents principaux de développement et consultants en expertise opérationnelle) connaît les projets à l'échelle communautaire et cerne les leçons apprises pour la publication sur le site Web d'EDSC; il est bien placé pour définir les leçons apprises à ce niveau. Les agents de projet indiquent qu'ils effectuent la majorité des tâches administratives liées à l'évaluation et au traitement des demandes, y compris la détermination de l'admissibilité, la coordination des réunions du comité régional et le versement des paiements pour les projets approuvés. Les agents principaux de développement et les consultants en expertise opérationnelle ont déclaré qu'ils étaient les responsables pour leurs régions et qu'ils devaient s'occuper de la mobilisation communautaire, diriger les réunions du comité régional, communiquer avec l'administration centrale et superviser les agents de projet.

---

<sup>69</sup> EDSC. Évaluation formative du Programme Nouveaux Horizons pour les aînés –volet Aide à l'immobilisation, 2010, p. xi.

On a discuté de projets communautaires avec des cadres supérieurs au sein d'organisations communautaires dont les projets ont été financés par le PNHA. Ces organisations ont une expérience directe de la conception et de la prestation de projets qui répondent aux besoins des aînés et de leur collectivité. La majorité des personnes interrogées étaient des directeurs généraux qui ont supervisé la conception et la prestation du projet du PNHA ou qui y ont participé. Ces répondants ont pu décrire une expérience directe de la mise en œuvre de projets du PNHA et parler de facteurs de réussite et de défis associés aux projets communautaires.

Enfin, la direction du programme d'EDSC a été interrogée afin d'obtenir des indications supplémentaires de la part de la haute direction sur les enjeux et les questions pertinentes en matière d'évaluation. Ces répondants sont considérés comme des experts dans les domaines des opérations, des rapports sur le rendement et de la qualité des données relatives au programme.

**Examen de documents :** On a procédé à un examen complet des documents pour renforcer et éclairer les autres sources de données. Les documents clés utilisés dans l'évaluation ont été fournis ou recommandés par les membres du groupe de travail sur l'évaluation. On a notamment examiné un échantillon stratifié de documents relatifs à 50 projets communautaires entre les exercices 2012-2013 et 2013-2014; 44 histoires de réussite dans le volet des projets communautaires (entre les exercices 2010-2011 et 2013-2014); les principaux documents de projet, dont de l'information de projet de base; des formulaires de demande et des accords; des formulaires de présélection; des grilles d'évaluation; des évaluations de projet; des rapports d'étape et des rapports finaux de projet. On a également utilisé les pages de sommaire de projet du Système commun pour les subventions et les contributions (SCSC) en ligne<sup>70</sup>; les modalités du PNHA; la Stratégie de mesure du rendement du programme; les évaluations antérieures et les anciens discours du Trône, discours sur le budget, et le *Rapport ministériel sur le rendement annuel* et le *Rapport sur les plans et les priorités* d'EDSC.

**Revue de la littérature :** On a mené une analyse de la littérature sélective et définie de manière restrictive pour en apprendre davantage sur les mécanismes actuellement utilisés pour déceler et communiquer les connaissances auprès des aînés. L'analyse a également révélé certains renseignements sur les leçons apprises en matière d'établissement des partenariats sociaux, de leadership, de la participation et du bénévolat des personnes âgées, et sur les centres pour les personnes âgées. L'objectif de l'analyse consiste à fournir des renseignements contextuels en regard des résultats de l'évaluation.

**Examen des données :** L'examen comportait une évaluation de la disponibilité et de la qualité des données sur le rendement relatives aux projets communautaires du PNHA et la pertinence et l'utilité des données du module Cycle de vie d'un projet du SCSC à des fins d'évaluation.

**Analyse des coûts limitée :** On a effectué une analyse des coûts limitée dans le cadre de l'évaluation en se basant sur les données disponibles. L'information financière relative aux dépenses du programme provient de rapports ministériels, de la Direction générale du dirigeant principal des finances et de l'échantillon des projets examinés. Étant donné la forte demande de fonds dans le cadre du PNHA, un examen plus approfondi des coûts du programme par rapport à

---

<sup>70</sup> Ces sommaires sont saisis dans la base de données du SCSC par le personnel régional de Service Canada.

ses retombées en regard des ressources utilisées pourrait fournir une meilleure compréhension de l'optimisation des fonds, de la mesure dans laquelle on offre des services aux aînés qui en ont le plus besoin, et de l'efficacité et de l'efficience à répondre aux questions touchant les aînés<sup>71</sup>. Cependant, les objectifs du programme consistant à lutter contre les problèmes sociaux complexes qui impliquent principalement des résultats qualitatifs et l'absence d'information sur le rendement (p. ex. le nombre de bénéficiaires directs et indirects des projets) compliquent l'élaboration d'un inventaire précis sur les avantages découlant de projets communautaires financés par le PNHA par rapport aux dépenses de programme.

## **Défis et stratégies d'atténuation des risques**

**Parti pris dans les réponses :** Les informateurs clés qui ont participé à l'évaluation pourraient avoir un intérêt dans la poursuite du programme. L'inclusion de quatre groupes d'informateurs clés avec différents degrés d'implication dans le programme, ainsi que les demandes d'exemples concrets, a servi à atténuer ce parti pris potentiel. Afin d'atténuer davantage ce défi, on a confirmé les données grâce à des sources de données multiples, le cas échéant.

**Échantillon de petite taille :** L'examen des documents de projet a été limité par l'incapacité d'examiner l'ensemble des quelque 1700 projets par année durant la période de référence établie en raison du manque de temps et de ressources. Pour surmonter ce défi, l'équipe d'évaluation a calibré ses efforts pour se concentrer sur environ 100 projets communautaires de toutes les régions. Cette approche a permis une évaluation plus précise des activités de projet grâce à l'examen détaillé de tous les documents de projet.

**Absence de données électroniques sur le rendement :** En raison de l'absence de données électroniques sur le rendement facilement accessibles à des fins d'analyse ou d'examen, les évaluateurs ont dû extraire manuellement de l'information écrite ou dactylographiée à partir de rapports finaux en format Word ou PDF.

**Variation dans les données sur le rendement collectées :** Étant donné qu'il existe différents modèles de rapport final (4) utilisés pour recueillir de l'information sur les projets au cours de la période de référence de l'évaluation, l'analyse de l'information sur le rendement à partir des différents modèles de rapport final présentait des défis pour la compilation et la comparaison de l'information sur le rendement au fil du temps. Pour tenir compte de cette limitation, des efforts pour normaliser/harmoniser les renseignements sur le rendement figurant dans chacun des modèles ont été faits, lorsque possible.

## **Définition d'aînés**

Le PNHA n'utilise pas de définition officielle pour les aînés. Selon les directives opérationnelles du programme, le terme « aîné » varie en fonction du contexte et sert « aux fins de l'admissibilité

---

<sup>71</sup> Entre 2011 et 2014, 9 353 demandes ont été envoyées en réponse à des appels de propositions, et 5 395 (ou environ 58 %) des projets proposés ont été financés.

au financement [...] les collectivités définissent le terme aîné »<sup>72</sup>. Pour assurer une cohérence quant à la terminologie, le rapport final emploie une définition de travail d'aînés (ou personnes âgées) comme étant des personnes âgées de 65 ans et plus<sup>73</sup>, tout en tenant compte d'autres segments de la population (p. ex. les personnes âgées de 55 à 64 ans ou de 55 ans et plus) lorsque l'information disponible se limitait à ces autres segments.

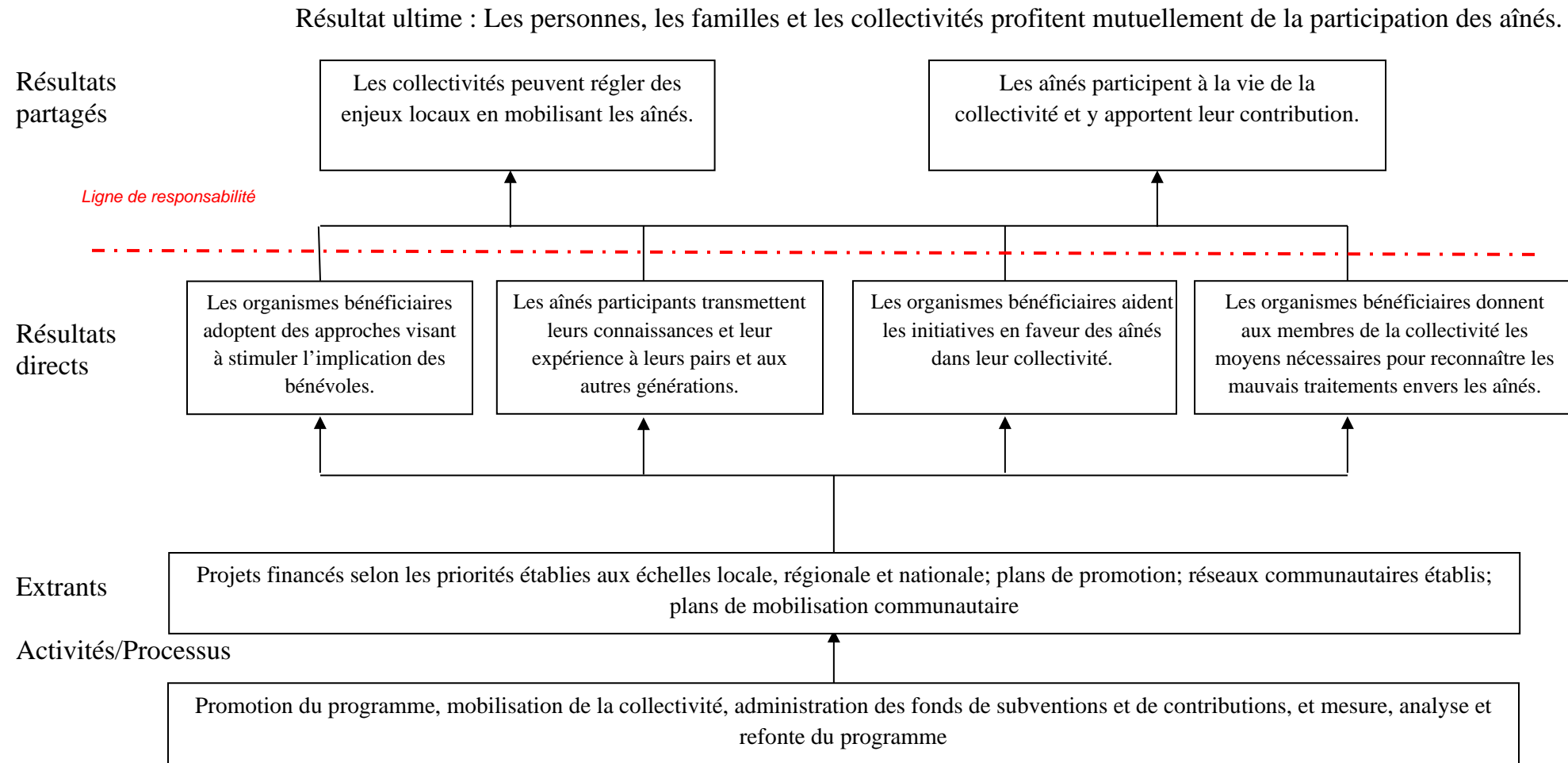
---

<sup>72</sup> EDSC. Directive opérationnelle pour le volet des projets communautaires du programme Nouveaux Horizons pour les aînés. Juillet 2014, p. 13.

<sup>73</sup> L'Association canadienne des individus retraités et l'Organisation des Nations Unies définissent les aînés comme des personnes de cinquante ans et plus. Le gouvernement du Canada définit communément les aînés comme des personnes de soixante-cinq ans et plus.

## Annexe B : Modèle logique du programme Nouveaux Horizons pour les aînés

Résultat stratégique de l'architecture d'activités de programme (AAP) d'EDSC : Sécurité du revenu, accès aux possibilités et mieux-être des personnes, des familles et des collectivités.



## Annexe C : Glossaire

| Terme                      | Définition   |
|----------------------------|--|
| <b>Pratique exemplaire</b> | <p>Démarche ou action qui, au terme d'un processus d'évaluation interne et externe rigoureux, s'avère efficace pour donner les résultats probants escomptés. La démarche ou l'action devrait également porter sur un problème commun à un large éventail d'organisations; permettre de remédier à des problèmes dans plus d'un cadre ou contexte organisationnel; et montrer sa reproductibilité, ne serait-ce qu'à une échelle restreinte.</p> <p>*Dans certains cas, les pratiques exemplaires sont fondées sur des points de vue plus subjectifs et intuitifs, et elles devraient quand même être consignées.</p> <p>Source : <a href="#">Identifying and Promoting Promising Practices</a></p> <p><a href="#">Best and Promising Practices of Multi-Sectoral Collaboratives: Indicators for Reflection and Assessment</a></p> <p>« <a href="#">Ce qui marche et pour qui? –Première partie –Une hiérarchie de preuves pour la recherche sur les pratiques prometteuses</a> »</p> |
| <b>Économie</b>            | <p>Optimisation des ressources. Il y a économie lorsque le coût des ressources utilisées se rapproche de la quantité minimale de ressources requises pour obtenir les résultats escomptés.</p> <p>Source : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. <a href="#">Directive sur la fonction d'évaluation.</a></p>   |
| <b>Efficacité</b>          | <p>Évaluation des progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés (y compris les résultats immédiats, intermédiaires et ultimes) par rapport aux cibles et à la portée du programme, à la conception du programme, ce qui comprend les liens et la contribution des extraits aux résultats.</p> <p>Source : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. <a href="#">Directive sur la fonction d'évaluation.</a></p>   |
| <b>Efficienc</b>           | <p>Mesure dans laquelle les ressources sont utilisées de manière à produire un plus grand niveau d'extrait avec le même niveau d'intrant, ou le même niveau d'extrait avec un plus faible niveau d'intrant. Les niveaux d'intrant et d'extrait peuvent se traduire par des hausses ou des baisses de qualité, de quantité, ou les deux.</p> <p>Source : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. <a href="#">Directive sur la fonction d'évaluation.</a></p>  |
| <b>Pratique novatrice</b>  | <p>Pratique, forme de soutien ou système novateur qu'une organisation –comme un projet communautaire –n'avait pas encore eu l'occasion d'essayer dans son propre environnement organisationnel. Exemples de pratiques novatrices :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Mobilisation de fonds</li> <li>–Nouveaux partenariats (secteur privé) multisectoriels (stratégiques); les partenariats peuvent impliquer des ressources (en espèces ou en nature) ou la collaboration dans un ou plusieurs domaines d'intervention.</li> <li>–Capacité d'étendre l'utilisation (reproductibilité à plus grande échelle) d'une approche</li> </ul>   |

| Terme                       | Définition  |
|-----------------------------|---|
|                             | efficace probante pour atténuer les problèmes sociaux.  |
| <b>Leçon apprise</b>        | <p>Une « leçon apprise » permet de cerner et de consigner les perspectives, les risques et les difficultés des projets et des activités afin d’encourager ou d’éviter une pratique à l’avenir, selon le cas. Les leçons apprises peuvent souligner les points forts et les points faibles dans la préparation, la conception et la mise en œuvre qui peuvent influencer sur le rendement, les résultats et les effets.</p> <p>*Souvent, ces leçons pourraient être communiquées à d’autres groupes et leur permettraient de mieux gérer leurs prochains projets.</p> <p>Sources : <a href="#">Glossaire des principaux termes relatifs à l’évaluation et la gestion axée sur les résultats</a> » (OCDE, 2010)</p> <p><a href="#">Leçons apprises</a></p> <p><a href="#">Project Management Knowledge</a> (en anglais seulement)</p>   |
| <b>Partenariat</b>          | <p>Relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles s’entendent pour faire quelque chose ensemble. Les partenariats concernent les gens qui travaillent ensemble dans une relation qui leur procure des avantages communs et qui leur permet de faire ensemble des choses qu’ils ne pourraient accomplir seuls. Ce type de partenariat est motivé par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>un avantage mutuel</i> (on attend d’un partenariat qu’il fournisse à chaque partie une valeur ajoutée);</li> <li>• <i>le partage des risques, des responsabilités et de la responsabilisation</i> (chaque partenaire a un intérêt dans la surveillance de l’initiative);</li> <li>• <i>la mise en commun des ressources</i> (chaque partenaire investit quelque chose de valeur, qu’il s’agisse de ressources financières ou d’une contribution en nature).</li> </ul> <p>Source : <a href="#">Guide du partenariat</a> (RHDCC, 2000)</p> |
| <b>Partenariat officiel</b> | <p>Un effort de collaboration orienté par un accord écrit entre un signataire d’entente (bénéficiaire) et une autre partie en vue de réaliser les résultats du programme Nouveaux Horizons pour les aînés (PNHA). Cet accord officiel ou juridique devrait énoncer le but du partenariat, les rôles et responsabilités des partenaires respectifs et les résultats escomptés du partenariat.</p> <p>Source : <a href="#">Guide du partenariat</a> (RHDCC, 2000)</p>   |
| <b>Partenariat informel</b> | <p>Collaboration entre un signataire d’entente (bénéficiaire) et une autre partie sans accord écrit définissant les objectifs, les rôles et les responsabilités de chaque partie. Tout en étant ancré dans une vision commune, il s’agit d’un arrangement plus souple entre les parties. Un partenariat informel peut être converti en un partenariat officiel après un certain temps ou demeurer informel, selon les besoins des partenaires.</p> <p>Source : <a href="#">Guide du partenariat</a> (RHDCC, 2000)</p>   |



| Terme                       | Définition   |
|-----------------------------|--|
| <b>Pratique prometteuse</b> | <p>Démarche ou mesure qui s’est avérée fructueuse pour une organisation, mais qui manque d’évaluation externe suffisante pour assurer sa reproductibilité à grande échelle. Toutefois, une évaluation interne révèle que la pratique pourrait également s’avérer fructueuse pour d’autres organisations.</p> <p>Source : <a href="#">Identifying and Promoting Promising Practices</a></p> <p><a href="#">Best and Promising Practices of Multi-Sectoral Collaboratives: Indicators for Reflection and Assessment</a></p> <p><a href="#">Ce qui marche et pour qui? –Première partie –Une hiérarchie de preuves pour la recherche sur les pratiques prometteuses</a></p>   |
| <b>Pertinence</b>           | <p>Question 1 : Besoin continu du programme : Évaluation de la mesure dans laquelle le programme continue de répondre à un besoin manifeste et aux besoins des Canadiennes et Canadiens.</p> <p>Question 2 : Conformité aux priorités du gouvernement : Évaluation des liens entre les objectifs du programme, d’une part, et les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques du Ministère, d’autre part.</p> <p>Question 3 : Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement : Évaluation</p> <p>Source : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. <a href="#">Directive sur la fonction d’évaluation</a>.</p>   |
| <b>Partenariats sociaux</b> | <p>Collaboration active entre des acteurs issus d’entreprises, d’organismes sans but lucratif ou d’administrations gouvernementales qui travaillent en collaboration afin d’obtenir des résultats sociaux positifs et des avantages pour la collectivité, y compris pour les partenaires. Les partenaires conviennent que le partenariat doit permettre d’atteindre les objectifs communs. L’utilisation de ressources telles que du temps, une expertise, des fonds ou des bénévoles et, souvent, une combinaison de tous ces éléments, suppose une participation plus importante qu’une simple contribution financière. Les partenariats sociaux sont parfois appelés partenariats communautaires ou partenariats intersectoriels.</p> <p>Source : Maira May Seitnidi et Andrew Crane. Implementing CSR Through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalisation of Nonprofit-Business Partnerships. Journal of Business Ethics. Printemps 2009, 85:413-429.</p> |
| <b>Réussite (du projet)</b> | <p>Projet qui réalise les résultats escomptés; il peut aussi s’agir de la réalisation d’autres résultats favorables imprévus.</p>  |
| <b>Facteur de réussite</b>  | <p>Facteur important ayant contribué à la réussite du projet, grâce auquel un résultat favorable ou escompté a été obtenu.</p>   |
| <b>Histoire de réussite</b> | <p>Élément qui met en valeur les résultats positifs d’un programme, d’un projet ou d’une activité. L’exemple présente au lecteur les résultats ou l’incidence du programme, la manière dont ils ont été obtenus, et la définition de la valeur publique d’un programme. Les histoires de réussite peuvent être individuelles, organisationnelles, ou fondées sur un programme et auront toujours des résultats finaux positifs. Exemples d’éléments d’une histoire de réussite :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–Utilisation des pratiques novatrices;</li> </ul>  |

| <b>Terme</b> | <b>Définition</b>  |
|--------------|--|
|              | <p>–Pérennité d’un projet sans fonds fédéraux par l’intermédiaire d’autres sources de revenus. Par exemple, des contributions d’autres ordres de gouvernement, des dons (en nature ou en argent), du recrutement (bénévoles), une participation du secteur privé, ou d’autres modèles comme des structures coopératives ou des mécanismes de financement ou d’entreprise sociaux.</p> <p>–Réalisation des résultats de projet escomptés; il peut aussi s’agir de la réalisation d’autres résultats (favorables) imprévus.</p> <p>Sources : <a href="#">How to Write Effective Success Stories</a></p> <p><a href="#">How to Define Success</a></p> |

## Annexe D : Mécanismes de communication des facteurs de réussite de projet

Le programme Nouveaux Horizons pour les aînés (PNHA) emploie les mécanismes suivants pour communiquer les histoires de réussite ainsi que les principaux aspects des demandes et des projets bien faits aux demandeurs potentiels et au personnel de prestation de programme régional de Service Canada.

|  |  |
|--|--|
| <b>Page Web des histoires de réussite</b>                | Ces histoires de réussite comprennent une description détaillée des objectifs, du concept et de la prestation du projet, ainsi que les résultats des activités financées. La page Web du PNHA d'EDSC offre également des exemples de demandeurs retenus en rendant accessible une liste de projets financés auparavant et classés par exercice. La liste remonte à 2011-2012.  |
| <b>Guide du demandeur</b>                                | Le guide du demandeur fournit des définitions clés, comme une définition pour le terme « aîné », les objectifs de programme et des exemples, comme des activités de projet jugées faibles ou fortes.   |
| <b>Directive opérationnelle</b>                          | Pour EDSC et le personnel régional de Service Canada, les directives opérationnelles du PNHA fournissent des instructions détaillées pour l'administration d'activités connexes au PNHA, à savoir la présélection et l'évaluation des demandes. Destinée à assurer un degré élevé de cohérence et de qualité dans l'évaluation des demandes et dans la gestion des projets, la directive opérationnelle est une avenue supplémentaire utilisée par la direction du programme pour échanger les facteurs de réussite et les leçons apprises quant à la façon de mieux évaluer les demandes et de gérer les projets tout au long du continuum du cycle de vie d'un projet.                         |
| <b>Promotion régionale et mobilisation communautaire</b> | L'administration centrale fournit les documents qui aident le personnel régional de Service Canada à faire des exposés pour mobiliser les collectivités (p. ex. modèle PowerPoint). La plus récente présentation PowerPoint préparée pour le personnel régional de Service Canada présente des exemples de demandes de projet fortes et d'autres faibles, en plus de donner des conseils pour assurer le rayonnement des projets.  |
| <b>Comités régionaux</b>                                 | Conformément à leur rôle, les membres du comité régional ajoutent de la valeur aux processus d'évaluation des demandes grâce à leurs connaissances et leur expérience relativement aux besoins de leur collectivité. Le recours aux membres du comité régional représente une occasion où le programme exploite l'expertise des personnes qui sont plus conscientes des besoins de leur collectivité et des organisations qui fournissent des services aux aînés. À cet égard, les membres du comité régional peuvent apporter un degré de connaissance concernant les types de projets et les organismes qui sont les mieux adaptés pour répondre aux besoins des aînés dans leur collectivité. |
| <b>Fiches de renseignements</b>                          | Pour aider encore plus les demandeurs, le PNHA produit un certain nombre de fiches de renseignements contenant des conseils utiles et des idées à intégrer dans les demandes de projet, et dans la conception et la prestation de projet.  |

## Annexe E : Facteurs clés de réussite du projet

Les facteurs suivants sont axés sur les organisations communautaires et sont destinés à orienter différents aspects de la conception, de la mise en œuvre et de la prestation du projet.

| Thème principal                | Facteurs de réussite du projet   | Facteurs nuisibles  |
|--------------------------------|--|---|
| <b>Conception du projet</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les demandes illustrent une bonne capacité administrative (p. ex. démontrer ses compétences en gestion de projet grâce à des plans de travail détaillés, des résultats de projet réalistes et des estimations de coûts).</li> <li>• La présence de partenariats (p. ex. les partenariats augmentent les possibilités que le projet réussisse à réaliser ses objectifs).</li> <li>• L'intégration de membres de la population cible à l'étape de la planification de la conception du projet, de manière à mieux harmoniser les objectifs du projet avec les besoins et les intérêts du groupe cible.</li> <li>• Les activités du projet intègrent les aînés dont les besoins sont les plus importants et tiennent compte de l'intérêt de la collectivité au sens large (p. ex. la population cible comprend les aînés isolés et le projet compte une composante intergénérationnelle).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les propositions qui contiennent un objectif large comportant un trop grand nombre d'activités sont moins susceptibles de réaliser les résultats escomptés.</li> <li>• La perception d'un manque de capacité organisationnelle (p. ex. des projets viables pourraient ne pas obtenir de financement en raison de la qualité des demandes présentées).</li> <li>• L'absence de partenariats (p. ex. l'absence ou le mauvais type de partenariat et la dépendance à des contributions ou partenariats autres, qui n'ont pas été confirmés).</li> </ul> |
| <b>Mise en œuvre du projet</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre suffisant de personnes âgées qui dirigent et profitent du projet (p. ex. plus le niveau de participation est élevé, plus il est probable que le projet réponde à un besoin et qu'il continue à fournir des services après la fin de la période de financement).</li> <li>• Des campagnes de communication larges et exhaustives pour améliorer la sensibilisation aux activités du projet dans l'ensemble de la collectivité<sup>74</sup>.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le manque de participation d'aînés et de bénévoles (p. ex. une participation insuffisante des aînés ou de bénévoles dans les activités de projet).</li> </ul>  |

<sup>74</sup> De même, une analyse récente (mars 2015) des résultats des rapports finaux de projets communautaires de 2011-2012 par la Direction du développement communautaire et des partenariats a également permis de constater que « les projets qui adoptent plusieurs stratégies de sensibilisation ont mieux réussi à dégager une meilleure participation des aînés », présentation interne, diapositive 9.

|                                     |  |   |
|-------------------------------------|--|---|
| <p><b>Réalisation du projet</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La stabilité organisationnelle et un leadership fort du projet du début à la fin.</li> <li>• Les partenaires de soutien (p. ex. la volonté des organisations à participer et à affecter des ressources comme des locaux ou des bénévoles au projet).</li> <li>• La facilité d'accès du projet (p. ex. les activités de projet ciblent un vaste segment de la collectivité, offre des emplacements pratiques où la prestation d'activités de projet se fait dans la langue de la population cible).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le changement de leadership et d'autres changements dans l'organisation (p. ex. départ de bénévoles) en raison d'événements imprévus comme une maladie ou un décès.</li> <li>• Faible degré de soutien des partenaires (p. ex. un appui insuffisant de la part des partenaires mine le succès des projets).</li> </ul> |
|-------------------------------------|--|---|

## Annexe F : Leçons apprises dans le cadre de projets communautaires

Les éléments suivants représentent les principales leçons apprises dans le cadre d'activités internes de Service Canada (p. ex. suivi des projets), à la gestion et à l'administration du programme (p. ex. participation de la collectivité) et à des éléments de la conception du projet, de la mise en œuvre et de l'exécution du projet (p. ex. les activités de projet adaptées).

|  |   |
|--|---|
| <b>Administration du programme</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un recours élevé au programme pour l'acquisition ou l'entretien d'actifs pourrait entraver la réalisation des autres objectifs du programme.</li> <li>• La diversité des membres du comité régional permet une évaluation plus complète des demandes (p. ex. les membres apportent différentes perspectives et expertises à l'évaluation des demandes).</li> </ul>   |
| <b>Capacité organisationnelle</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacité des projets communautaires à gérer efficacement les projets et leur souplesse pour s'adapter en temps opportun aux défis qui surviennent en cours de projet.</li> <li>• Respecter le mandat des partenaires au moment de chercher un objectif commun et mobiliser des partenaires intéressés par les projets sont une bonne façon d'entretenir des relations et de favoriser les partenariats futurs.</li> <li>• Les demandeurs situés dans des régions rurales et éloignées présentent différentes capacités organisationnelles (p. ex. les ressources comme les partenariats sont introuvables dans certaines de ces régions).</li> </ul>  |
| <b>Conception du projet</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La réalisation d'une évaluation des besoins communautaires avant la conception du projet permet d'aiguiller davantage les activités de projet et augmente les possibilités qu'un projet réponde aux besoins des aînés et de leur collectivité.</li> <li>• La participation des aînés dans la conception et la prestation est propice à une meilleure évaluation des besoins des aînés et de leur collectivité.</li> <li>• Le dévouement et l'expertise des bénévoles améliorent la qualité des activités du projet.</li> <li>• Adapter les activités et les objectifs du projet aux besoins particuliers des aînés (p. ex. barrières linguistiques ou culturelles).</li> <li>• Les projets qui se traduisent par des avantages à la collectivité dans son ensemble, par exemple les projets comportant une composante intergénérationnelle, sont jugés plus influents sur la qualité de vie des aînés (p. ex. les projets de grande portée fonctionnent mieux, selon l'évaluation).</li> </ul>             |
| <b>Communication et engagement communautaire</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La communication active avec des demandeurs potentiels (p. ex. communication en personne) peut être mieux adaptée aux efforts de sensibilisation à l'égard du programme dans les collectivités.</li> <li>• Une mobilisation communautaire suffisante avant l'appel de propositions est nécessaire pour accroître la sensibilisation et la promotion des nouvelles activités en vue d'élargir la portée du programme (p. ex. se concentrer sur certaines collectivités, comme celles dans les régions rurales où le service Internet ne se rend pas).</li> <li>• Certains organismes communautaires ont besoin d'aide pour rédiger une demande forte.</li> <li>• Les échanges d'information sont insuffisants entre les organisations sur les pratiques prometteuses et exemplaires à l'échelle régionale et nationale.</li> <li>• Le recours aux réseaux existants dans la collectivité afin de promouvoir le programme aide à compenser l'absence de fonds dédiés à la promotion du programme.</li> </ul> |

- |  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• La communication rapide et continue avec les organismes permet d'assurer une compréhension adéquate des exigences du programme Nouveaux Horizons pour les aînés et contribue à la réussite des projets (p. ex. l'élaboration de demandes, les rapports d'étape opportuns).</li></ul> |
|--|--|

## Annexe G : Leçons apprises dans le cadre des partenariats

Selon les organisations communautaires, voici les principales leçons apprises au sujet de l'établissement de partenariats.

| Thème principal                               | Leçon apprise   |
|---|---|
| <b>Établir des partenariats</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organisations ne possèdent pas l'expertise et les ressources internes nécessaires pour établir et entretenir des partenariats.</li> <li>• Les relations avec les partenaires se développent avec le temps, mais elles doivent être en place avant le début du projet.</li> <li>• Nombre de partenariats sont informels et fondés sur la confiance.</li> <li>• Les organisations ont tendance à conclure des partenariats avec des partenaires qu'ils connaissent bien.</li> <li>• Les organisations qui ont collaboré avec des organismes ayant une programmation similaire ont plus de chances de réussir.</li> <li>• Une plateforme de communication ouverte (p. ex. pour discuter des réussites et des échecs) favorise l'établissement d'engagements et d'attentes communes, surtout dans le cas de partenariats informels.</li> </ul> |
| <b>Maintien de partenariats</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les activités de projet profitables aux partenaires participants renforcent les relations et suscitent un plus grand niveau d'engagement des partenaires. Des engagements communs se traduisent par une meilleure adhésion des partenaires.</li> </ul>   |
| <b>Tirer parti des ressources disponibles</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les partenariats représentent une occasion de tirer parti de ressources afin d'améliorer les programmes visant à aider les aînés et la collectivité (p. ex. au moyen du partage d'idées et par une plus grande sensibilisation dans la communauté).</li> <li>• L'insuffisance du montant du financement pourrait rendre nécessaire une collaboration entre plusieurs partenaires; il y a lieu de faire valoir l'incidence collective pour susciter des partenariats et promouvoir la réussite du projet.</li> <li>• Les projets communautaires financés peuvent bénéficier d'une plus grande mise en commun des ressources disponibles.</li> </ul>   |



## Annexe H : Pratiques prometteuses

Selon les conclusions de l'examen de documents et des entrevues avec les informateurs clés, les approches suivantes et les activités du projet décrites ci-dessous constituent des pratiques prometteuses.

| Thème principal                    | Pratique prometteuse  |
|------------------------------------|---|
| <b>Administration du programme</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la capacité des organisations en supprimant les barrières structurelles afin de mobiliser les aînés handicapés grâce à l'amélioration de l'accessibilité. Compte tenu de l'augmentation des taux d'incapacité avec l'âge, cette pratique représente un grand potentiel pour la réduction de l'ampleur de l'isolement social chez les personnes âgées handicapées<sup>75</sup>.</li> <li>• La promotion de l'amélioration des compétences et des connaissances de la technologie (p. ex. utilisation d'un ordinateur et d'Internet) et des médias sociaux (p. ex. Facebook, Skype) peuvent aider les aînés à rester en contact avec leur famille, leurs amis et leur collectivité et les aider à apprendre à naviguer sur les technologies de l'information.</li> <li>• Encourager le ciblage de personnes âgées en provenance de groupes vulnérables (p. ex. les aînés isolés dans des régions rurales ou éloignées, les personnes âgées à faible revenu, les personnes âgées membres de groupes de minorités visibles, les personnes âgées atteintes d'une maladie mentale, les aînés de langue officielle minoritaire dans la collectivité) ou les besoins uniques de certains aînés et de leur collectivité (p. ex. interaction entre générations et mentorat, comme la transmission de la culture entre aînés et jeunes autochtones, l'enseignement de la cuisine à des hommes nouvellement veufs) pour répondre aux besoins des segments de la population aînée qui seraient mal desservis.</li> <li>• La promotion de considérations relatives à l'obtention de revenus dans le cadre des projets à l'étape de la conception du projet (p. ex. au moyen d'annonces ou de parrainages et au moyen de la vente de produits de fin de projet comme des calendriers) peut améliorer la pérennité des projets au-delà de la période de financement.</li> <li>• En matière d'administration de programme, certains répondants régionaux de Service Canada ont indiqué les exercices de schématisation pour leur région, en vue de mieux définir la répartition géographique des projets financés, de mieux déterminer les zones où le besoin est le plus marquant sur le plan de la sensibilisation aux activités de programme dans la prochaine ronde d'activités de promotion régionale et de mobilisation communautaire.</li> </ul> |
| <b>Conception du projet</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour les projets qui impliquent l'échange de connaissances et d'expériences, l'utilisation de médias audio et vidéo représente une pratique prometteuse qui pourrait améliorer la portée des activités de projet par l'exposition à un public plus large.</li> <li>• Pour les projets intergénérationnels, différentes activités visant à attirer des participants ayant des intérêts très diversifiés, y compris différents groupes d'âge, sont plus susceptibles d'augmenter le nombre de participants au projet.</li> </ul>   |

<sup>75</sup> Selon l'Enquête canadienne sur l'incapacité, en 2012, environ 10 % des Canadiens âgés de 15 à 64 ans ont déclaré avoir une incapacité, comparativement à 33 % des Canadiens âgés de 65 ans et plus.