



Aboriginal Affairs and
Northern Development Canada

Affaires autochtones et
Développement du Nord Canada

Rapport final

Évaluation du Secrétariat des relations avec les Inuit *(N° de projet : 1570-7/09080)*

Juin 2011

**Direction générale de l'évaluation, de la
mesure du rendement et de l'examen
Secteur de la vérification et de
l'évaluation**



Canada 

Table des matières

Table des matières	ii
Liste des acronymes	iii
Résumé	iv
Réponse de la direction et plan d'action	viii
1. Introduction	1
1.1 Aperçu.....	1
1.2 Profil du Secrétariat des relations avec les Inuit.....	1
2. Méthodologie de l'évaluation	5
2.1 Portée de l'évaluation	5
2.2 Méthodologie de l'évaluation	5
2.3 Limites	7
2.4 Gestion de projet, contrôle de la qualité et participation	8
3. Résultats de l'évaluation – Pertinence	9
3.1 Persistance des besoins	9
3.2 Conformité aux priorités gouvernementales, aux résultats stratégiques du Ministère et aux priorités des Inuit.....	12
3.3 Rôles et responsabilités du gouvernement fédéral.....	13
4. Résultats de l'évaluation – Efficacité	15
4.1 Progression vers l'atteinte des résultats	15
5. Résultats de l'évaluation – Efficience et économie	21
5.1 Pertinence de l'approche du SRI.....	21
5.2 Facteurs influant sur la pertinence et le rendement	22
5.3 Répétition et chevauchement	24
5.4 Leçons tirées de l'expérience et modifications ou solutions de rechange proposées .	26
6. Conclusions	28
6.1 Conclusions.....	28
6.2 Recommandations.....	30
Annexe A – Modèle logique	31
Annexe B – Grille d'évaluation	33

Liste des acronymes

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
CCI	Conseil circumpolaire inuit (Canada)
DGEMRE	Direction générale de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen
DL	Diffusion et liaison
ITK	Inuit Tapiriit Kanatami
CNDEIN	Comité national sur le développement économique de l'Inuit Nunangat
PSGI	Programme de soutien aux gouvernements indiens
RHDCC	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
SRI	Secrétariat des relations avec les Inuit
TI	Tungasuvvingat Inuit

Contexte

Avant la création du Secrétariat des relations avec les Inuit (SRI), il n'existait pas d'entité, que ce soit à Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) ou ailleurs au gouvernement, ayant le mandat de cerner et de défendre les besoins des Inuit dans les domaines de ressort du gouvernement fédéral. Le gouvernement n'avait pas d'expertise ou d'information centralisée sur les questions concernant les Inuit, sur les dépenses fédérales pour des programmes destinés aux Inuit ou sur les résultats collectifs de tels programmes.

En réaction à ces lacunes, et grâce aux discussions et aux travaux menés avec l'organisation nationale représentative Inuit Tapiriit Kanatami et d'autres organisations inuites, le rôle et le mandat du Secrétariat ont été établis. Annoncé par le premier ministre, le SRI a été créé en avril 2005.

Aperçu de l'évaluation

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du Secrétariat des relations avec les Inuit. L'évaluation a été entreprise à la demande du directeur exécutif du Secrétariat, afin d'examiner les résultats obtenus à ce jour par le Secrétariat et d'orienter ses activités futures de programmation et de planification.

L'évaluation a été conduite par la Direction générale de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen (DGEMRE) d'AADNC, avec le soutien de T.K. Gussman Associates Inc., avec le concours de DPRA Canada Inc. Le travail sur le terrain a été effectué entre février et septembre 2010. La période d'évaluation couvre les années 2005-2006 à 2009-2010.

Les constatations de l'évaluation étayent les conclusions suivantes.

Pertinence – besoins

La création du Secrétariat des relations avec les Inuit en 2005 est un pas en avant, marquant le point culminant de longues discussions à l'égard du besoin de renforcer la politique et les programmes du gouvernement relativement aux droits des Inuit, et d'une lutte pour faire entendre la voix des Inuit au sein du système politique canadien.

Les objectifs et les activités du Secrétariat répondent à un besoin réel, qui a été bien déterminé et qui est toujours pertinent : celui d'avoir un point de contact principal au sein du gouvernement fédéral, non seulement pour sensibiliser davantage la fonction publique fédérale aux enjeux et aux priorités des Inuit, mais aussi pour renforcer les réponses du gouvernement fédéral aux questions concernant les Inuit qui sont de son ressort.

Pertinence – conformité aux priorités du gouvernement

Le rôle du SRI est de soutenir l'élaboration des politiques et des programmes fédéraux, afin de s'assurer que les intérêts des Inuit sont pris en compte dans les décisions stratégiques du gouvernement. Ce rôle est en cohérence avec la position du SRI dans l'architecture des activités de programme d'AADNC, sous le résultat stratégique « le gouvernement » et la sous-activité « relations de coopération ».

Les objectifs et les activités du Secrétariat sont également en phase avec les priorités du gouvernement fédéral, puisque le Nord a été reconnu comme l'une de ses priorités. La Stratégie pour le Nord du Canada, officiellement adoptée en 2009, se compose de quatre domaines prioritaires, dont l'un s'applique au mandat du Secrétariat des relations avec les Inuit : promouvoir le développement social et économique¹.

Les travaux du Secrétariat sont aussi directement liés aux résultats stratégiques d'AADNC, dont le but est d'aider les Autochtones et résidents du Nord à avoir des collectivités viables et en bonne santé, et à assurer leur développement économique et social.

Pertinence — rôle et responsabilités du gouvernement fédéral

Le Secrétariat des relations avec les Inuit est aussi en cohérence avec les responsabilités fédérales en ce qui concerne les efforts pour améliorer les réponses pangouvernementales dans les domaines relevant de la responsabilité fédérale et pour s'assurer que les perspectives des intervenants sont prises en considération dans les programmes et politiques.

Le rôle du Secrétariat est compatible avec les rôles et responsabilités d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada :

- fournir des programmes et des services aux collectivités inuites dans des domaines tels que le développement économique et l'éducation postsecondaire;
- travailler avec les organisations inuites, les ministères et organismes fédéraux et les autres intervenants pour améliorer les programmes et politiques du gouvernement pour les Inuit.

Efficacité

Les activités du Secrétariat qui ont été examinées sont en accord avec le mandat du Secrétariat. Cependant, il n'a pas été possible d'évaluer pleinement les résultats attendus ou les progrès vers la production des résultats, parce que :

- le Secrétariat travaille simultanément sur tout un éventail de dossiers et répond aussi à des demandes ponctuelles. Si cela peut témoigner de la souplesse du Secrétariat, en revanche les critères selon lesquels le Secrétariat sélectionne les projets ne sont pas clairement documentés;
- de plus, à défaut de cibles, de mesures du rendement et d'un plan de travail à long terme clairement établis, il n'est pas possible de procéder à une analyse et à une documentation plus systématiques des résultats du SRI. Un modèle logique a récemment été élaboré, mais ce modèle est plutôt un moyen d'établir des priorités et d'assurer le suivi des dossiers pour l'année financière en cours. Une stratégie de mesure du rendement pourrait servir à soutenir les travaux du SRI en établissant des cibles, des mesures du rendement et des mécanismes de présentation de rapport et de diffusion plus clairs. Cette démarche pourrait aussi contribuer à ce que les travaux du SRI soient mieux compris par les principales parties concernées.

Les informations recueillies par le biais des études de cas et des entrevues fournissent une compréhension plus approfondie des travaux du Secrétariat. Elles démontrent qu'il progresse

¹ Gouvernement fédéral, *Stratégie pour le Nord du Canada*, 2009. <http://www.northernstrategy.ca/index-fra.asp>

dans la sensibilisation du gouvernement fédéral aux enjeux et aux priorités des Inuit, et qu'il attire l'attention sur ces questions. Par exemple, le Secrétariat a pu :

- établir un réseau de relations avec d'autres directions générales d'AADNC, d'autres ministères fédéraux et d'autres ordres de gouvernement, y compris le Québec et le Nunavut;
- s'engager dans des dossiers majeurs pertinents, de façon à accroître la sensibilisation aux questions concernant les Inuit et à attirer l'attention sur ces questions;
- jouer un rôle au sein du Ministère en examinant les commentaires fournis sur plusieurs propositions de politiques et programmes et en fournissant de la rétroaction, de manière à s'assurer que le point de vue des Inuit est bien pris en compte. C'est une activité clé qui souligne l'importance d'avoir au sein d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada un rôle de surveillance qui permet d'évaluer si les questions concernant les Inuit sont traitées de manière adéquate. Compte tenu du volume des propositions de politiques et de programmes générées au Ministère, c'est une responsabilité exigeante.

Efficiencia et économie

Les facteurs définis comme contribuant favorablement au travail du Secrétariat comprennent l'accès direct à la haute direction compte tenu des rapports hiérarchiques opérationnels du Secrétariat, l'expérience que possède le personnel du SRI, sa connaissance du Nord et de ses résidents ainsi que du Ministère et son approche proactive dans les relations, tant internes qu'externes.

Les facteurs définis comme des entraves au rendement du Secrétariat sont :

- des retards dans le démarrage et l'orientation à cause du retrait de financement et de réductions ultérieures;
- le large éventail de sujets dont traite le SRI, compte tenu de sa taille et de ses ressources actuelles, couplé à un potentiel de demandes encore plus importantes dans un contexte d'intérêt grandissant à l'égard du Nord, ce qui pourrait à moyen terme présenter des difficultés pour l'organisation du Secrétariat et l'exécution de son mandat;
- le manque de critères clairs pour s'engager dans des activités et le manque de cibles et de mesures du rendement claires (comme cela est indiqué dans la deuxième partie et tout au long de ce rapport).

Cependant, les rapports du Secrétariat reflètent une amélioration dans l'élaboration et l'utilisation d'outils de planification et de dossiers de suivi, particulièrement depuis l'année financière 2009-2010, lorsque le Secrétariat a commencé à produire des rapports trimestriels sur les progrès de ses priorités et le suivi de ses dossiers.

Au sein du gouvernement fédéral, il n'y a pas d'autre ministère ou organisme consacré à la coordination d'ensemble et à la défense des priorités, des politiques et des questions concernant les Inuit, et par conséquent il n'y a pas de redondance importante en ce qui concerne le rôle du Secrétariat dans le système fédéral. Il existe toutefois dans la famille fédérale des organismes qui, bien qu'ils aient des mandats différents, jouent des rôles complémentaires tant au sein du Ministère (Traités et gouvernement autochtone, Organisation des affaires du Nord, Bureau de

l'interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits) qu'à l'externe (comme Santé Canada, Transports Canada, Environnement Canada, Postes Canada ou Statistique Canada).

À l'extérieur de la sphère du gouvernement fédéral, le rôle du Secrétariat commence là où s'arrête celui d'Inuit Tapiriit Kanatami (ITK). Les deux organisations travaillent ensemble à plusieurs dossiers. Le Secrétariat agit en tant que point de contact au sein du gouvernement fédéral pour promouvoir les questions concernant les Inuit afin de les inclure dans les politiques et programmes publics. ITK représente la population inuite et travaille avec le gouvernement fédéral à des dossiers particuliers.

Leçons tirées de l'expérience et solutions de rechange proposées

Le Secrétariat a non seulement une compréhension réelle des enjeux actuels et futurs, mais aussi des points forts et des points faibles. Les autres voies proposées indiquent une réflexion sur la structure, les priorités et le mandat du Secrétariat. Cette évaluation démontre la capacité de mettre en œuvre des activités liées au mandat et au rôle du Secrétariat, mais à l'heure actuelle il n'y a que peu de résultats mesurables.

Certaines organisations inuites aimeraient que le Secrétariat connaisse des changements majeurs. Celui qui est le plus souvent mentionné, c'est la nécessité pour le Secrétariat d'exercer davantage son influence sur les autres ministères et de ne plus jouer le rôle d'intermédiaire.

Enfin, la question des Inuit vivant dans des zones urbaines a été soulignée comme une question majeure, particulièrement dans le contexte de la migration croissante vers le Sud. On a suggéré que le Secrétariat approfondisse son engagement, son dialogue et ses partenariats avec d'autres programmes, particulièrement la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain.

Recommandations

1. À la lumière de l'intérêt croissant envers le Nord et d'autres développements, et en raison de la diversification de plus en plus grande du portefeuille du SRI, le Secrétariat devrait officialiser son approche de la mesure des résultats par l'élaboration d'une stratégie de mesure du rendement respectant les normes actuelles du Ministère, précisant les résultats attendus et tenant toujours compte des priorités du gouvernement fédéral et de celles des Inuit.
2. Pour compléter la stratégie de mesure du rendement et améliorer son efficacité, le Secrétariat devrait produire un plan de travail pluriannuel qui comprendrait des critères de sélection des projets à long terme et des activités à court terme permettant d'agir en fonction des questions émergentes et des problèmes, ainsi que des mécanismes de détermination et d'atténuation des risques.
3. Afin d'appuyer l'orientation et la mesure de son travail de défense des intérêts des Inuit, le SRI devrait, en collaboration avec ses partenaires, examiner la possibilité d'élaborer une ou plusieurs stratégies permettant de mesurer le changement des niveaux de sensibilisation aux questions concernant les Inuit au sein du gouvernement fédéral, et d'évaluer à quel point ces questions sont intégrées aux politiques et aux programmes.

Réponse de la direction et plan d'action

Titre du projet : Évaluation du Secrétariat des relations avec les Inuit

N° du projet : 1570-7/09080

1. Réponse de la direction

Le Secrétariat des relations avec les Inuit (SRI) est une organisation encore relativement jeune. Au cours de ses cinq années d'existence, il a planifié ses activités largement en fonction d'occasions qui se sont présentées sous l'effet de la convergence des besoins des Inuits et des priorités gouvernementales. Les résultats de l'évaluation indiquent clairement qu'il est nécessaire d'établir davantage de paramètres et de montrer plus de rigueur dans la reconnaissance et la sélection des priorités, ainsi que de mettre plus résolument l'accent sur une définition claire des résultats désirés et sur la mesure du rendement. Les besoins en matière de planification transparente et à long terme également être reconnus. Le SRI est en grande partie d'accord avec les recommandations qui précèdent et s'est engagé à mettre en place les mesures appropriées pour veiller à ce qu'elles soient appliquées.

Cependant, il faut reconnaître que le SRI joue un rôle quelque peu inhabituel au sein du gouvernement. Le SRI n'est pas un programme; c'est un organisme de promotion des intérêts et de sensibilisation qui remplit un rôle ne se prêtant pas facilement aux activités planifiées et à la mesure du rendement. À ce titre, il doit toujours être prêt à saisir rapidement les occasions qui se présentent, et celles-ci ne sont que rarement annoncées longtemps d'avance. De plus, il peut être très difficile, voire long et coûteux, de mesurer l'efficacité et les effets de la sensibilisation. Finalement, il faut tenir compte du fait que le SRI ne compte au total que 17 équivalents temps plein et qu'il a un mandat très vaste et des responsabilités étendues à titre de secteur distinct.

Dans ce contexte, il est essentiel de mettre au point des processus de planification et d'évaluation, de même que des outils qui soient harmonisés à la capacité et à la portée de l'organisation. Lorsqu'il s'agit d'une petite organisation, il existe toujours un risque que l'on consacre un niveau disproportionné d'efforts à la planification, à la mesure du rendement et au soutien administratif et que l'on déploie trop peu d'efforts pour faire avancer les dossiers.

Il convient de noter que la présente évaluation a été entreprise à la demande du Secrétariat au titre de saine gestion et non en réponse à une exigence de programme. Les résultats de cette évaluation nous offrent une excellente occasion d'améliorer concrètement notre rendement. Cependant, notez bien que la complexité des activités du plan ci-après est proportionnée à la dimension du SRI et à son rôle unique.

Finalement, il est très important de souligner que depuis l'étape de collecte des données du processus d'évaluation est complétée, le SRI a été à l'origine de plusieurs grandes réalisations. Celles-ci ne figurent pas en détail dans l'évaluation, car elles ont eu lieu durant la période qui a suivi l'évaluation. Ces deux principales réalisations sont le résultat de plus de quatre années de persévérance de la part du Secrétariat. La première concerne la présentation, par le gouvernement du Canada, d'excuses aux Inuits pour la réinstallation qui leur a été imposé durant les années 1950. Ces excuses n'auraient pas eu lieu sans le travail du SRI dans ce dossier. La seconde de ces réalisations a une dimension plus opérationnelle, le SRI a obtenu pour Nunavut

Sivuniksavut une subvention de 2,5 millions de dollars dans le budget de 2010 pour l'achat d'un immeuble, ce qui a permis à cette institution primée de disposer d'un emplacement permanent et de doubler le nombre d'étudiants qu'elle accueille. Encore une fois, sans le travail permanent de promotion des droits et le leadership du SRI, ce projet n'aurait jamais passé à la réalisation.

2. Plan d'action

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (Titre/Secteur)	Dates prévues de début et d'achèvement
1. À la lumière de l'intérêt croissant envers le Nord et d'autres projets, et en raison de la diversification de plus en plus grande du portefeuille du SRI, le Secrétariat devrait officialiser son approche en matière de mesure des résultats par la mise au point d'une stratégie de mesure du rendement respectant les normes actuelles du Ministère, précisant les résultats attendus et tenant toujours compte des priorités du gouvernement fédéral et des Inuits.	Nous ___sommes__ d'accord. (Nous sommes d'accord, Nous ne sommes pas d'accord, Nous sommes en partie d'accord)	Directeur exécutif, Secrétariat des relations avec les Inuit	Début : mai 2011 Achèvement : Décembre 2011
	Une stratégie de gestion du rendement sera mise au point en utilisant le plan pluriannuel élaboré selon la recommandation n° 2 comme point de départ.		
2. Pour compléter la stratégie de mesure du rendement et améliorer l'efficacité, le Secrétariat devrait mettre au point un plan de travail pluriannuel qui comprendrait des critères de sélection des projets à long terme et des activités à court terme permettant de répondre aux questions émergentes et aux défis, ainsi que des mécanismes de reconnaissance et de réduction des risques.	Nous ___sommes__ d'accord. (Nous sommes d'accord, Nous ne sommes pas d'accord, Nous sommes en partie d'accord)	Directeur exécutif, Secrétariat des relations avec les Inuit	Début : mai 2011 Achèvement : avril 2012
	Le SRI collaborera avec les organisations inuites pour l'élaboration d'un plan de travail pluriannuel qui comprendra un processus visant à rationaliser les priorités.		
3. Afin d'appuyer l'orientation et la mesure de son travail de défense des intérêts, le SRI devrait examiner la possibilité d'élaborer une ou plusieurs stratégies permettant de mesurer le changement des niveaux de sensibilisation aux questions inuites au sein du gouvernement fédéral, de même que d'évaluer à quel point ces questions sont intégrées aux politiques et aux programmes.	Nous ___sommes__ d'accord. (Nous sommes d'accord, Nous ne sommes pas d'accord, Nous sommes en partie d'accord)	Directeur, Diffusion et liaison, Secrétariat des relations avec les Inuit	Début : septembre 2011 Achèvement : avril 2012
	Dans le cadre de la stratégie de mesure du rendement (point n° 1 qui précède), le SRI élaborera et mettra en œuvre une stratégie permettant de mesurer le changement des niveaux de sensibilisation au sein du gouvernement fédéral, ainsi d'évaluer à quel point ces questions sont intégrées à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques et des programmes.		

Je recommande au Comité de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen d'approuver la réponse de la direction et le plan d'action.

Originale signé par

Judith Moe

Directrice intérimaire, Direction générale de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen

J'approuve la réponse de la direction et le plan d'action ci-dessus.

Originale signé par

Christopher Duschenes

Directeur exécutif, Secrétariat des relations avec les Inuit

La réponse de la direction/ le plan d'action pour l'Évaluation du Secrétariat des relations avec les Inuit a été approuvé par le Comité de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen le 20 juin 2011.

1. Introduction

1.1 Aperçu

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation du Secrétariat des relations avec les Inuit (le SRI ou le Secrétariat). Cette démarche, entreprise à la demande du directeur exécutif du SRI, avait pour but d'évaluer les résultats atteints à ce jour et d'éclairer les orientations futures. L'étude couvre la période de la mise en place du Secrétariat, en 2005, à la fin de 2010.

La suite de cette section présente un bref aperçu du Secrétariat. La deuxième section présente un aperçu de l'évaluation des objectifs, de la portée, de la gestion et des limites. Les trois sections suivantes analysent les résultats de l'évaluation et la sixième section présente les conclusions et les recommandations de l'évaluation. Les annexes comprennent le modèle logique récemment élaboré et la matrice d'évaluation du SRI, y compris les questions servant à orienter la recherche ainsi que la collecte et l'analyse des données.

1.2 Profil du Secrétariat des relations avec les Inuit

La structure du Secrétariat

Avant la mise en place du Secrétariat des relations avec les Inuit, aucune entité au sein d'AADNC ou ailleurs au gouvernement n'avait le mandat de cerner et de défendre les besoins des Inuit dans les domaines de compétence fédérale. Le gouvernement n'avait pas d'expertise ou d'information centralisées sur les questions concernant les Inuit, les dépenses fédérales des programmes destinés aux Inuit ou les résultats collectifs de ces programmes.

Le rôle et le mandat du Secrétariat ont été établis en réaction à ces lacunes et grâce aux discussions et aux travaux menés avec l'organisation nationale représentative, Inuit Tapiriit Kanatami (ITK) et d'autres organisations inuites. Annoncé par le premier ministre, le Secrétariat des relations avec les Inuit a été créé en avril 2005. Le Secrétariat, qui fait partie d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, fournit conseils et expertise au gouvernement fédéral sur les questions concernant les Inuit. À l'origine, le mandat du Secrétariat était le suivant :

- promouvoir l'inclusion des questions concernant les Inuit dans l'élaboration de politiques et la mise en œuvre de programmes du gouvernement fédéral;
- renforcer les relations avec les organisations inuites, les autres ministères fédéraux et les autres ordres de gouvernement qui travaillent avec les Inuit; et
- accentuer la sensibilisation aux questions concernant les Inuit au sein du gouvernement du Canada.

En 2008², le mandat du SRI a été élargi pour y inclure les objectifs suivants :

- élaborer des approches communes au sein du gouvernement fédéral visant à répondre aux questions concernant les Inuit afin d'accroître la cohérence, la pertinence et l'efficacité des programmes et des politiques qui touchent les Inuit;
- reconnaître et saisir des occasions d'obtenir des ressources provenant de sources multiples pour répondre aux priorités concernant les Inuit;
- clarifier et renforcer les rôles et les responsabilités des gouvernements et entre les différents ordres de gouvernement en ce qui concerne les Inuit; et
- les responsabilités du SRI sont pangouvernementales, mais il organise son travail en tenant compte des mandats d'autres bureaux d'AADNC et d'autres ministères dont la responsabilité première est de répondre à certaines préoccupations particulières aux Inuit, par exemple le Secteur des traités et du gouvernement autochtone d'AADNC et la Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits de Santé Canada.

Le SRI est dirigé par un directeur exécutif qui relève directement du sous-ministre. Son effectif est actuellement de 16 employés permanents à temps plein dont 60 % font partie de groupes autochtones³.

Les tâches du SRI sont accomplies par deux directions⁴ :

- **Diffusion et liaison** a pour mandat de collaborer avec le gouvernement fédéral pour favoriser les échanges sur des questions concernant les Inuit avec les décideurs, les responsables de l'élaboration des politiques et les gestionnaires de programme et les aider à mieux comprendre ces questions. La Direction est également chargée d'établir des partenariats avec d'autres organisations fédérales pour accroître la collaboration entre celles-ci et les organisations inuites; et
- **Recherche et politiques** se consacre à accroître la pertinence et l'applicabilité des politiques fédérales et des programmes destinés aux Inuit. En collaboration avec AADNC et d'autres ministères fédéraux, la Direction cherche à faciliter l'accès des organisations inuites aux processus d'élaboration des politiques et de renouvellement des programmes. Dans le cadre de son mandat de recherche, la Direction veille à ce que les recherches sur les Inuit soient prises en compte dans la prise de décisions.

En 2007-2008, le Secrétariat a également assumé certaines responsabilités relatives à l'administration des fonds liés : 1) au perfectionnement des capacités institutionnelles dans le cadre de la contribution pour appuyer la capacité organisationnelle de base des organisations autochtones représentatives; et 2) à l'élaboration de politiques aux termes de l'autorisation portant sur les consultations et l'élaboration des politiques. Selon l'Évaluation sommative du financement des consultations et de l'élaboration des politiques, et de la capacité

² Secrétariat des relations avec les Inuit, Rapport d'étape, juin 2007 à décembre 2009, 2009, 39 p. <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/eng/1100100014199>

³ Source : directeur exécutif du Secrétariat.

⁴ Affaires indiennes et du Nord Canada, Secrétariat des relations avec les Inuit, Rapport d'étape, juin 2007 à décembre 2008. Dernière consultation en février 2011. <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100014199>

organisationnelle de base⁵ de 2009 d'AADNC, huit organisations nationales, régionales et urbaines (ou des membres de ces organisations) avaient reçu un appui de l'une ou l'autre de ces autorisations à la fin de 2008 :

- Inuit Tapiriit Kanatami;
- organisations régionales : la Société Makivik (Québec); l'Association des Inuits du Labrador/Nunatsiavut (Terre-Neuve-et-Labrador); la Société régionale inuvialuit (Territoires du Nord-Ouest) et les membres de Nunavut Tunngavik Inc. (Qikiqtani, Kitikmeot et Kivalliq); et
- Tungasuvvingat Inuit à Ottawa.

Intervenants clés

Les parties concernées comprennent les organisations inuites, les ministères fédéraux dont relèvent les questions qui présentent un intérêt particulier pour les Inuit et d'autres ordres de gouvernement.

Ressources

En 2005, la somme de 10 millions de dollars sur cinq ans a été attribuée pour la mise sur pied et le maintien du SRI. En 2006, des mesures de restriction budgétaire ont entraîné le retrait de fonds affectés en propre. Depuis ce temps, le Secrétariat est financé à l'interne, principalement par le bureau du sous-ministre, mais à un niveau moindre (1,78 million de dollars au lieu de 2,5 millions de dollars pour l'année financière 2009-2010, à l'exclusion des fonds versés sous forme de subventions et de contributions).

En 2010-2011, pour la première fois, le SRI a reçu un budget des services votés, dont 1,3 million de dollars consacrés aux salaires et 452 000 \$ au fonctionnement et à l'entretien. Il a également reçu un financement sous forme de contribution, dont quelque 3 millions de dollars attribués à l'administration du *développement des capacités organisationnelles de base*, et 500 000 \$ du bureau du sous-ministre pour l'appui aux organisations inuites. Le tableau 1 présente les dépenses prévues pour le SRI depuis sa création.

⁵ Évaluation sommative du financement des consultations et de l'élaboration des politiques, et de la capacité organisationnelle de base, 16 février 2009, annexe 6.

Tableau 1 : Budget du Secrétariat des relations avec les Inuit, de 2005-2006 à 2010-2011

Poste budgétaire	2005–2006	2006–2007	2007–2008	2008–2009	2009–2010	2010–2011
Dépenses de fonctionnement	1 537 583	2 168 000	2 925 000	1 507 147	1 685 478	1 762 346
Subventions et contributions		1 031 000	400 000	300 000	3 490 000	5 163 762
<i>Recherche et élaboration de politiques</i>		1 031 000				
<i>Capacité organisationnelle de base⁶</i>					2 990 800	2 199 800
<i>Consultation et élaboration de politiques⁷</i>			400 000	300 000	500 000	463 962
<i>Subvention en appui au programme Nunavut Sivuniksavut</i>						2 500 000
Budget total	1 537 583	3 199 000	3 325 000	1 807 147	5 175 478	6 926 108

Source : documents internes.

⁶ Contributions pour financer la capacité organisationnelle de base des organisations autochtones représentatives.

⁷ Dans le cadre des Contributions au titre des consultations et de l'élaboration des politiques.

2. Méthodologie de l'évaluation

2.1 Portée de l'évaluation

Conformément à la Politique d'évaluation du Conseil du Trésor de 2009, l'évaluation porte sur les questions suivantes :

- la pertinence (persistance du besoin, priorités du gouvernement et du Ministère et pertinence du rôle du gouvernement fédéral); et
- le rendement (efficacité, efficience et économie, y compris les leçons tirées de l'expérience et les solutions de rechange).

L'évaluation avait pour but d'examiner le travail du SRI depuis sa création en 2005 jusqu'en septembre 2010. De ce fait, l'évaluation s'attarde au soutien que le SRI a accordé aux organisations inuites aux termes de deux autorisations de dépenser d'AADNC : les *Contributions pour financer la capacité organisationnelle de base des organisations autochtones représentatives* et les *Contributions au titre des consultations et de l'élaboration des politiques*. Cependant, ces activités n'ont pas été examinées de façon détaillée, car les autorités avaient été évaluées récemment et le Ministère élabore actuellement une nouvelle approche panministérielle en matière de développement des capacités⁸.

L'évaluation devrait permettre aussi d'élargir une constatation formulée dans l'Évaluation sommative de la Contribution au titre de services de consultation fournis aux Inuit dans le Sud de 2010. Cette évaluation mentionnait que, conformément aux activités de suivi des dépenses propres aux Inuit, le Secrétariat devait acheminer les propositions de financement et les rapports connexes déposés par les organisations dirigées par les Inuit. L'évaluation de 2010 concluait que cette perspective offrait un angle privilégié pour analyser les questions liées au fardeau des rapports et à la cohérence de la mesure du rendement à l'échelle du Ministère. Cependant, peu de temps après la fin de cette évaluation, le SRI indiquait qu'il ne serait plus nécessaire d'exécuter cette tâche. De ce fait, la question n'a pas été traitée dans cette étude.

Les annexes A et B présentent le modèle logique et la matrice d'évaluation récemment élaborés par le SRI, qui ont servi à examiner les points définis précédemment.

2.2 Méthodologie de l'évaluation

Les constatations, les conclusions et les recommandations de cette évaluation reposent sur la collecte, l'analyse et la triangulation de l'information provenant des sources de données suivantes.

Analyse documentaire : Dans le cadre de l'évaluation, plus de soixante-dix sources ont été analysées; elles ont été choisies en raison de leur capacité à éclairer les résultats de la mise en œuvre (leçons tirées de l'expérience et pratiques exemplaires) et à aborder la question de la pertinence du Secrétariat à l'égard de la satisfaction des besoins et des priorités des Inuit. Parmi

⁸ Affaires indiennes et du Nord Canada, Direction générale de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen, 2009, *Évaluation sommative du financement des consultations et de l'élaboration des politiques, et de la capacité organisationnelle de base*, 16 février. (<http://www.aadnc-aandc.gc.ca/eng/1100100011820#ann6>)

ces ressources, on compte des documents d'autres ministères, des évaluations antérieures, des documents provenant des organisations nationales inuites (Inuit Tapiriit Kanatami et Pauktuutit), des notes d'allocution, des données de recensements et les documents de la Commission royale sur les peuples autochtones.

Examen des documents et des dossiers du SRI : Trente-trois documents liés à la création et à la mise en œuvre du Secrétariat ont été examinés (données financières, rapports de planification, cadres de mesure du rendement, rapports d'étape) et les dossiers soutenus ou administrés par le Secrétariat.

Entrevues d'intervenants clés : Trente-deux entrevues ont été effectuées avec des représentants des organisations suivantes : trois fonctionnaires du Secrétariat, sept fonctionnaires d'AADNC (administration centrale et régions), six membres du Comité permanent interministériel des directeurs généraux sur les priorités inuites, trois fonctionnaires d'autres ordres de gouvernement, dix représentants des organisations inuites et des territoires inuits autonomes à l'échelle nationale, régionale, urbaine et internationale et deux bénéficiaires d'une contribution ou accord contractuel. L'objet de ces entrevues consistait à réunir les connaissances, les perceptions et les expériences liées au Secrétariat en fonction de points à évaluer préalablement définis. Les entrevues semi-structurées ont été réalisées en personne ou par téléphone. L'échantillon des entrevues a été établi à partir de la recherche préliminaire et des recommandations des organisations inuites et du SRI.

Études de cas thématiques : Les quatre études de cas thématiques décrites ci-après ont été choisies pour représenter l'éventail des activités dans lesquelles le SRI est engagé. Leur évaluation vise à fournir une compréhension plus approfondie des travaux et des réalisations du Secrétariat.

- Le projet Pangnirtung : Établir des liens pour les jeunes (10 entrevues et 10 documents). Cette étude de cas d'une collectivité nordique était axée sur les activités du SRI dont le but est d'améliorer et d'harmoniser le soutien fédéral destiné aux collectivités inuites au moyen du projet « Établir des liens pour les jeunes ». Ce projet pilote dirigé par la collectivité de Pangnirtung, au Nunavut, a été conçu pour rassembler d'une manière novatrice les partenaires communautaires, territoriaux et fédéraux afin d'améliorer la qualité de vie des enfants, des jeunes et des familles du hameau.
- Les points de vue des Inuit sur les initiatives de développement économique appuyées par le gouvernement fédéral (quatre entrevues et huit documents). Cette étude axée sur un secteur d'activité vise à établir comment les points de vue des Inuit sont pris en compte dans les initiatives de développement économique du gouvernement fédéral. Elle était axée sur le rôle qu'a joué le SRI dans la mise sur pied du Comité national sur le développement économique de l'Inuit Nunangat (CNDEIN) réunissant les Inuit et le gouvernement fédéral.
- Les points de vue des Inuit sur la chasse au phoque en rapport avec les efforts consentis par le SRI à l'échelle internationale (5 entrevues et 42 documents). Cette étude de cas portait sur le rôle et l'appui du SRI à l'échelle internationale, et la participation du Canada au processus de consultation de l'Organisation mondiale de la santé et à la négociation d'exceptions aux règlements de l'Union européenne.

- La réponse aux enjeux des Inuit vivant en milieu urbain (8 entrevues et 12 documents)⁹. Le soutien du SRI à l'égard des populations inuites urbaines vivant à l'extérieur d'Inuit Nunangat, y compris son appui aux organisations inuites qui servent la collectivité, faisaient l'objet de cette étude de portée nationale, qui s'est aussi appuyée sur la toute nouvelle Évaluation sommative de la Contribution au titre de services de consultation fournis aux Inuit dans le Sud d'AADNC¹⁰.

Toutes les études de cas comprennent des entrevues avec des intervenants clés (en personne ou par téléphone) et des analyses documentaires. En outre, une visite sur place au Nunavut a eu lieu pour soutenir l'élaboration de l'étude de cas de Pangnirtung « Établir des liens pour les jeunes ». Le séjour a coïncidé avec une réunion de trois jours du conseil de partenariat, organisée par le SRI pour déterminer l'intérêt des partenaires proposés ainsi que les prochaines étapes. Ce séjour a permis au personnel de la Direction générale de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen (DGEMRE) de mener quelques entrevues à Iqaluit en appui à l'étude globale.

2.3 Limites

Les constatations de cette évaluation sont limitées par différents facteurs :

- des lacunes dans les documents relatifs au projet détaillant l'évolution du Secrétariat de 2005 à 2007 et l'inexpérience de plusieurs intervenants de premier plan quant au fonctionnement du SRI au cours de cette période ont limité la capacité de l'évaluation à analyser l'évolution, les réalisations et les difficultés du Secrétariat;
- l'information limitée sur le rendement et la présentation de rapports ont empêché une évaluation systématique des réalisations du SRI. Le Secrétariat n'a pas élaboré de stratégie de mesure du rendement qui établisse clairement les objectifs, les cibles ou les indicateurs. Son modèle logique préliminaire constitue un pas en avant, mais il est orienté vers les résultats et il est difficile de l'utiliser comme outil pour des analyses à long terme, car il enregistre des activités qui peuvent changer d'une année à l'autre (annexe A). De plus, les attentes du SRI quant à l'utilisation du financement sous forme de contribution (*Contributions visant le renforcement des capacités organisationnelles de base* et *Contributions au titre des consultations et de l'élaboration des politiques*) ne sont pas clairement exposées dans ce modèle¹¹;
- les études de cas ont été élaborées en partie pour permettre une exploration plus approfondie des résultats et des répercussions possibles. Cependant, la nouveauté relative des initiatives en question a limité cette capacité. De récentes améliorations dans la présentation des rapports, notamment les rapports trimestriels, peuvent contribuer à combler ces lacunes, tout comme la révision du modèle logique du Secrétariat qui définit clairement les critères relatifs

⁹ Cette partie du rapport traite de la sous-question suivante : Dans quelle mesure les résultats sont-ils mesurés et documentés efficacement?

¹⁰ AINC, 2010, *Évaluation sommative de la Contribution au titre de services de consultation fournis aux Inuit dans le Sud*, 14 mai.

¹¹ AINC, DGEMRE, *Évaluation sommative du financement des consultations et de l'élaboration des politiques, et de la capacité organisationnelle de base*, Gatineau, 2009, 108 p.

<http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100011820>

à la sélection des projets, et l'élaboration, la mise en œuvre et la production de rapport relatives à la stratégie de mesure du rendement qui satisfait aux directives actuelles; et

- en outre, des problèmes liés à la participation aux entrevues des intervenants clés sont survenus (des 50 entrevues ciblées, 32 ont été réalisées). Un temps substantiel a été consacré à planifier et à reporter des entrevues dont certaines ont finalement été annulées. Parallèlement, certaines personnes interrogées (et certaines qui auraient pu l'être) ont indiqué qu'elles n'avaient qu'une vague connaissance du Secrétariat et des enjeux et priorités des Inuit en général.

2.4 Gestion de projet, contrôle de la qualité et participation

La DGEMRE a dirigé et géré l'évaluation conformément à sa politique sur la participation autochtone et à sa stratégie d'assurance de la qualité. L'évaluation a été réalisée dans une large mesure par la firme de consultation indépendante T.K. Gussman Associates Inc., en collaboration avec DPRCA Canada Inc. De février à septembre 2010, elles ont fait l'analyse documentaire, les entrevues des intervenants clés et trois des quatre études de cas (les évaluateurs de la DGEMRE ont effectué la quatrième).

Conformément à la politique de la DGEMRE sur la participation des Autochtones, l'opinion des organisations inuites a été sollicitée tout au long du processus d'évaluation. Le cadre de référence et les questions d'évaluation s'appuient sur une recherche préliminaire comprenant des entretiens avec les organisations inuites suivantes : l'Association culturelle Avataq, Nunavut Sivuniksavut, le Conseil circumpolaire inuit (CCI), Nunavut Tunngavik Inc., ITK, la collectivité de Pangnirtung, le Conseil régional inuvialuit, Pauktuutit, l'Association inuite du Kivalliq, Tungasuvvingat Inuit (TI) ainsi que le gouvernement du Nunatsiavut. Les représentants des organisations suivantes ont aussi été invités à y contribuer : la Société Makivik, l'Association inuite du Kitikmeot et l'Association inuite Qikiqtaaluk.

Un comité consultatif, composé de représentants d'un sous-ensemble des organisations mentionnées ci-dessus, a également été mis sur pied dans le cadre de cette évaluation. Les organisations participantes comprennent ITK, Pauktuutit, le gouvernement de Nunatsiavut, le CCI, le Canada et TI. Même si les membres du comité n'ont pas tous répondu à l'appel, ils ont tous été invités à analyser et à commenter le rapport sur la méthodologie de l'évaluation et à en valider les résultats.

3. Résultats de l'évaluation – Pertinence

Constatations

Les résultats de l'évaluation établissent la persistance du besoin d'avoir un point de liaison au sein du gouvernement fédéral pour les questions concernant les Inuit et la défense de leurs intérêts, pour les raisons suivantes :

- la population inuite est confrontée à un éventail d'enjeux aussi bien historiques que contemporains qui recoupent les mandats de différents ministères et couvrent les échelons communautaire, régional, sectoriel, national et international;*
- il existe une inégalité en matière de connaissances et de sensibilisation aux enjeux, aux besoins et aux priorités des Inuit (et aux réalités nordiques) au sein d'AADNC et du gouvernement fédéral; et*
- la population inuite est dotée de caractéristiques distinctes qui la différencient non seulement de la population canadienne générale, mais également des autres groupes autochtones.*

Les objectifs et les activités du Secrétariat demeurent conformes aux priorités du gouvernement du Canada et sont liés directement aux résultats stratégiques du Ministère, en particulier à la lumière de la récente Stratégie pour le Nord.

Le Secrétariat des relations avec les Inuit se conforme également aux responsabilités fédérales en ce qui concerne les efforts déployés pour améliorer les réponses pangouvernementales dans les domaines relevant de la responsabilité fédérale et pour s'assurer que les points de vue des intervenants sont pris en considération dans les programmes et les politiques.

3.1 Persistance des besoins

Dans quelle mesure les objectifs et les activités du Secrétariat répondent-ils à un besoin réel?

Les objectifs et les activités du Secrétariat répondent à un besoin réel, bien défini et toujours pressant d'établir un point de contact central au sein du gouvernement fédéral, non seulement pour sensibiliser davantage la fonction publique fédérale aux enjeux et aux priorités des Inuit, mais aussi pour renforcer les réponses du gouvernement aux questions concernant les Inuit qui relèvent de sa compétence¹².

En 2006, presque 4,2 % (50 485) des personnes s'étant identifiées comme Autochtones ont déclaré être Inuit (données du recensement de 2006). Les Inuit sont le plus petit groupe

¹² Ces données sont limitées par la fréquence des recensements. Cependant, entre 2009 et 2011, des données ou des études récentes ont été publiées sur les questions relatives aux Inuit par d'autres ministères, notamment les données publiées en 2009 par l'Agence de la santé publique du Canada ou des études universitaires comme celles de Luo, Zhong-Cheng, Senécal, Sacha, Simonet, Fabienne, Guimond, Éric, Penney Christopher et Wilkins, Russell, *Birth outcomes in the Inuit-inhabited areas of Canada*, www.cmaj.ca – 25 janvier 2010. MacDonald, N., Paul C. Hébert et Matthew B. Stanbrook, « Tuberculosis in Nunavut : A century of failure », *Journal de l'Association médicale canadienne*, www.cmaj.ca 14 février 2011.

autochtone au Canada. Ce groupe est doté de caractéristiques distinctes qui le différencient non seulement de la population canadienne générale, mais également des autres groupes autochtones.

Bien que les Inuit vivent dans toutes les régions du Canada, la plupart d'entre eux (80 %) se trouvent dans l'Inuit Nunangat (qui signifie « patrie inuite »), un territoire couvrant un tiers de la masse continentale canadienne s'étendant du Labrador jusqu'aux Territoires du Nord-Ouest, et composé de quatre régions distinctes. En vertu de leurs accords respectifs relatifs aux revendications territoriales, les Inuit ont reçu des titres sur certaines portions de territoire :

- au Nunavut (le territoire le plus grand et le plus peuplé), les Nunavummiut (les résidents ou Inuit du Nunavut) possèdent les titres juridiques sur 352 191 kilomètres carrés de terres, dont 37 000 kilomètres carrés comprennent des droits miniers;
- au Nunavik, les Nunavimmiut (les Inuit du Nord québécois) exercent des droits sur une superficie de plus de 64 000 kilomètres carrés;
- au Nunatsiavut, les Inuit du Labrador possèdent les titres juridiques sur 72 520 kilomètres carrés à l'intérieur de la région visée par le règlement et possèdent des droits miniers sur une superficie de 15 800 kilomètres carrés; et
- dans la région désignée des Inuvialuit (les Inuit des Territoires du Nord-Ouest), ces derniers ont le contrôle juridique d'une superficie de 91 000 kilomètres carrés de terres, dont 13 100 kilomètres carrés comprennent des droits miniers.

Bien que les Inuit de ces quatre régions aient en commun une culture et de nombreuses traditions, chaque région présente des particularités linguistiques, sociales, démographiques et géographiques. Il y a 53 collectivités dans les quatre régions de l'Inuit Nunangat, dont la plupart (70,0 %) comptent moins de 1 000 habitants.

Le nombre d'Inuit vivant à l'extérieur de l'Inuit Nunangat est modéré, mais en augmentation constante et contribue au problème d'insertion dans les centres urbains. En 2006, 17 % des Inuit du Canada (8 395 individus) vivaient dans des centres urbains à l'extérieur de l'Inuit Nunangat, soit une augmentation de 13 % par rapport à 1996. Cette proportion est estimée à environ 20 % aujourd'hui. Hors de l'Inuit Nunangat, les grandes villes qui, en 2006, comptent les populations inuites les plus importantes sont Ottawa-Gatineau (725 individus en 2006 avec des estimations de 1 500 en 2009), Yellowknife (640), Edmonton (590), Montréal (570) et Winnipeg (355)¹³.

La population inuite est très jeune : l'âge médian est de 21 ans¹⁴, alors qu'il est de 27,5 ans pour les autres groupes autochtones (Indiens inscrits et non inscrits et Métis) et de 40 ans pour les non-Autochtones. Son taux de croissance est deux fois plus important que celui de la population canadienne en général (2,1 % pour la période de 2006 à 2011, comparativement à 0,8 %), ce qui en fait le groupe autochtone dont la croissance est la plus élevée (1,6 % chez les autres groupes autochtones pendant la même période)¹⁵. Cette population restera jeune encore longtemps, d'une part, en raison de sa croissance démographique puisque l'on estime qu'en 2026, 32 % de la population inuite aura moins de 15 ans, et d'autre part, en raison de la plus faible espérance de

¹³ Évaluation sommative de la Contribution au titre de services de consultation fournis aux Inuit dans le Sud, *op. cit.*

¹⁴ L'âge médian est l'âge qui permet de répartir une population en deux groupes ayant des effectifs égaux, l'un formé de la moitié la plus âgée, et l'autre, de la plus jeune. Source : Statistique Canada, recensement de 2006.

¹⁵ Sources : *La démographie autochtone – Projections de la population, des ménages et des familles*, Affaires indiennes et du Nord Canada, 2007 et Statistique Canada, numéros de catalogue 91-213-SCB et 91-520-SCB.

vie des Inuit (63 ans pour les hommes et 72 ans pour les femmes, contre 77 ans pour les hommes et 82 ans pour les femmes dans l'ensemble de la population canadienne).

La composition de la population et ses tendances ont pour principales conséquences une pression importante sur le système d'éducation, et du fait du nombre de jeunes en transition, une pression accrue sur le parc immobilier, qui ne peut répondre à la demande. Une grande partie des Inuit vivent dans des habitations encore surpeuplées et, en 2006, 12 % des Inuit vivaient dans des habitations comptant 1,5 personne ou plus par pièce, comparativement à 1 % pour la population non autochtone.

Même si le niveau d'instruction est plus élevé chez les Inuit âgés de 25 à 34 ans, qui sont quatre fois plus susceptibles d'obtenir un diplôme d'études secondaires ou d'un niveau supérieur que ceux qui ont 65 ans et plus, il existe toujours un écart important entre les Inuit qui vivent dans l'Inuit Nunangat et les non-Autochtones. Cependant, cet écart se réduit de manière très importante pour les Inuit de la même tranche d'âge qui vivent à l'extérieur de l'Inuit Nunangat. Des tendances similaires s'observent en ce qui a trait au chômage et au revenu avec un écart qui se réduit entre la population inuite vivant hors de l'Inuit Nunangat et la population non autochtone, tandis que cette tendance ne se vérifie pas pour la population inuite de l'Inuit Nunangat.

Plusieurs constats, confirmés à la fois par les entrevues et les études de cas, peuvent donc être faits à partir de ce bref survol de la population inuite :

- la population inuite fait face à un éventail d'enjeux aussi bien historiques que contemporains qui recourent les mandats de différents ministères fédéraux et couvrent les échelons communautaire, régional, sectoriel, national et international;
- il y a une migration accrue vers le Sud, notamment dans les centres urbains, ce qui soulève des problèmes liés à l'intégration, à l'isolement et à la disponibilité de services adaptés;
- importance des déterminants sociaux de la santé, notamment la santé maternelle et infantile;
- importance de la participation accrue des Inuit à l'économie comme étant la manière la plus efficace d'améliorer le bien-être et la qualité de vie des Inuit au Canada;
- enjeu de l'éducation comme moteur du changement, surtout dans le contexte d'une population très jeune;
- enjeu crucial du logement; et
- en dernier lieu, on note l'importance d'aider la population inuite du Nord à bâtir des collectivités saines et viables dans le contexte des modifications de l'environnement dans l'Arctique, notamment les changements climatiques et la pollution.

Établissement du Secrétariat relativement au besoin

Les paragraphes précédents ont souligné la complexité des enjeux auxquels sont confrontés les Inuit. Ils ont également démontré la persistance du besoin d'un point de liaison au sein du gouvernement en ce qui a trait aux questions concernant les Inuit. Beaucoup des personnes interviewées lors de l'évaluation ont également souligné l'importance d'avoir un organisme interne au gouvernement chargé de représenter les questions concernant les Inuit, d'établir et de

développer des relations entre le gouvernement et les organisations inuites et de sensibiliser les autres ministères et organismes gouvernementaux en ce sens.

Les répondants au sein du gouvernement fédéral ont indiqué que la présence d'un point de contact central demeure importante, parce qu'il y a encore un manque général de connaissances des questions concernant les Inuit dans la sphère fédérale.

Les représentants inuits estiment qu'un point de contact principal demeure nécessaire, parce qu'il y a un besoin et un désir de sensibiliser le gouvernement fédéral et la population générale au sujet des Inuit. Les erreurs les plus communes, même au sein d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, consistent par exemple à croire que les Inuit vivent dans des réserves, que leurs relations avec le gouvernement fédéral sont régies par la *Loi sur les Indiens* et qu'ils sont seulement présents au Nunavut, ou encore qu'ils ont des caractéristiques socioéconomiques identiques à celles des autres groupes autochtones. Tous les répondants ont aussi insisté sur le besoin et l'importance d'avoir une organisation, comme le Secrétariat, pour attirer l'attention des Canadiens sur la réalité inuite et s'assurer qu'ils comprennent et se souviennent de l'histoire des Inuit.

3.2 Conformité aux priorités gouvernementales, aux résultats stratégiques du Ministère et aux priorités des Inuit

Dans quelle mesure les objectifs et les activités du Secrétariat sont-ils conformes aux priorités gouvernementales, aux résultats stratégiques du Ministère et aux priorités des Inuit?

Le rôle du SRI consiste à appuyer l'élaboration des politiques et des programmes fédéraux pour veiller à ce que les intérêts des Inuit soient pris en compte dans les décisions gouvernementales stratégiques. Ce rôle est conforme à la position du SRI dans l'architecture des activités de programme d'AADNC, sous le résultat stratégique « Le gouvernement » et la sous-activité « Relations de coopération ».

Dans le discours du Trône de 2004, le gouvernement du Canada mentionnait le Nord comme l'une de ses grandes priorités. Il annonçait officiellement qu'il élaborerait la première stratégie globale pour le Nord canadien en collaboration avec les partenaires territoriaux, les Autochtones et les autres résidents du Nord. L'un des objectifs annoncés était le développement économique et humain durable¹⁶.

La Stratégie pour le Nord du Canada, officiellement adoptée en 2009, comprend quatre domaines prioritaires, dont l'un s'applique au mandat du Secrétariat des relations avec les Inuit : promouvoir le développement social et économique¹⁷. Le discours du Trône de l'année suivante, 2010, confirmait l'importance donnée à la mise en œuvre de la Stratégie pour le Nord et le gouvernement affirmait qu'il « continuera à donner la possibilité aux gens du Nord de jouer un rôle plus déterminant dans la préparation de leur avenir et fera progresser le transfert des responsabilités aux territoires¹⁸ ».

¹⁶ Discours du Trône, 5 octobre 2004.

¹⁷ Gouvernement du Canada, Stratégie pour le Nord du Canada, 2009. <http://www.northernstrategy.ca/index-fra.asp>

¹⁸ Discours du Trône, 3 mars 2010. <http://www.speech.gc.ca/fra/media.asp?id=1388>

La vision du gouvernement du Canada imprègne le Rapport sur les plans et les priorités de 2010-2011 d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, qui insiste sur l'importance « d'aider les résidents autochtones et du Nord canadien à former des collectivités viables et en santé et à assurer leur développement économique et social » et celle de « jouer le rôle d'intermédiaire entre le gouvernement du Canada et les collectivités, organisations et gouvernements inuits pour ce qui est de la mise en œuvre des politiques et la prestation des services¹⁹ ». On trouve également au sein des plans et des priorités du Ministère, une concentration sur les sciences de l'Arctique, notamment à l'égard de la recherche sur « l'adaptation aux changements climatiques et sur les sources de contamination de l'écosystème [qui sont] des éléments essentiels à la viabilité et à la santé des collectivités nordiques²⁰ ».

3.3 Rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

Quels sont les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral à l'égard des Inuit?

Les tentatives pour préciser et définir les responsabilités fédérales envers les Inuit et l'administration de leurs affaires remontent à loin. En 1935, un litige opposant le gouvernement du Canada et la province de Québec sur la question de la responsabilité à l'égard des Inuit a été soumis à la Cour suprême. En avril 1939, dans son arrêt *Re Eskimo*, la Cour suprême du Canada statuait qu'en vertu de la *Loi constitutionnelle de 1867*, les Inuit étaient considérés comme des Indiens au Canada et, de ce fait, rendait le gouvernement canadien juridiquement responsable des Inuit.

Cette décision ne réglait toutefois pas toutes les questions liées à l'intégration des Inuit dans les politiques élaborées pour les Autochtones. Dans les années 1950 et 1960, les Inuit demeurèrent distincts des Premières nations en ce qui concerne les dispositions législatives et la gouvernance, même après la création du ministère des Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, en 1966, ce qui signifie qu'il n'y avait ni disposition législative, ni politique s'appliquant spécialement aux Inuit²¹. De plus, l'article 35 de la *Loi constitutionnelle de 1982* confirme les droits existants des peuples autochtones et stipule que ces derniers comprennent les Indiens, les Inuit et les Métis du Canada²².

Dans le Nord, ce sont actuellement les gouvernements territoriaux qui assurent en général la prestation de la majorité des programmes et des services à toutes les populations du Nord, y compris les Autochtones. Cependant, AADNC finance et soutient les activités et les programmes suivants en lien avec les collectivités inuites et les Inuit :

- fournir certains programmes et services aux collectivités inuites, dans des domaines comme le développement économique et l'éducation postsecondaire;

¹⁹ Affaires indiennes et du Nord Canada et Commission canadienne des affaires polaires, *Rapport sur les plans et les priorités – budget des dépenses de 2010-2011*, p.3

<http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/inst/ian/ian01-fra.asp>

²⁰ *Ibid.*, p. 10

²¹ Bonesteel, Sarah, *op. cit.* p. 4-5, 9.

²² Gouvernement du Canada, ministère de la Justice, *Loi constitutionnelle de 1982*. Dernière consultation le 31 mars 2011. http://laws.justice.gc.ca/fra/Const/Const_index.html

- assurer la mise en œuvre des accords sur l'autonomie gouvernementale et le règlement de revendications territoriales avec les collectivités inuites, y compris la revendication à l'origine de la création du Nunavut;
- collaborer avec les organisations inuites, les ministères et les organismes fédéraux et d'autres parties intéressées pour améliorer les programmes et les politiques du gouvernement concernant les Inuit; et
- élaborer la Stratégie pour le Nord du gouvernement²³.

Le Ministère exerce la responsabilité principale, mais non exclusive, de s'acquitter des obligations constitutionnelles, issues de traités, politiques et légales du gouvernement fédéral envers les Premières nations, les Inuit, les Métis et les populations du Nord²⁴.

²³ Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. Mandat, rôles et responsabilités.
<http://www.aadnc-aandc.gc.ca/eng/1100100010337>

²⁴ Affaires indiennes et du Nord Canada. Paiements de transfert aux Premières nations et aux Inuits, 2009.
<http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100010044>

4. Résultats de l'évaluation – Efficacité

Constatations

Les activités examinées sont conformes au mandat du Secrétariat.

Néanmoins, il a été impossible d'évaluer pleinement les résultats attendus ou les progrès accomplis en vue de produire les résultats attendus pour les raisons suivantes :

- *le Secrétariat travaille simultanément à un éventail de dossiers, tout en répondant à des demandes ponctuelles. Si cela témoigne de la souplesse du Secrétariat, en revanche les critères selon lesquels il sélectionne les projets ne sont pas clairement documentés; et*
- *de plus, à défaut de cibles, de mesures du rendement et d'un plan de travail à long terme clairement établis, il est impossible de réaliser une analyse et une documentation plus systématiques des résultats du SRI.*

Les informations tirées des études de cas et des entrevues fournissent une compréhension plus approfondie des travaux du Secrétariat. Elles démontrent qu'il progresse dans sa mission de sensibiliser le gouvernement fédéral aux enjeux et aux priorités des Inuit et d'attirer l'attention sur ces questions.

4.1 Progression vers l'atteinte des résultats

Les résultats attendus sont-ils compatibles avec le mandat, le rôle et les activités du Secrétariat et sont-ils clairement compris par les principaux partenaires et intervenants?

Au cours de la période visée par l'évaluation, les résultats attendus du Secrétariat (décrits dans les activités de communication) sont conformes à son mandat, son rôle et ses activités, ainsi qu'à sa fonction de point de liaison au sein du gouvernement.

De 2007 à 2010, par exemple, le Secrétariat a exercé une gamme d'activités de communication visant à faire connaître son mandat ainsi que les organisations inuites, notamment :

- la conception de documents de promotion décrivant le mandat et les activités du Secrétariat, y compris le lancement de son propre portail sur le site Web d'AADNC (affiché sur la page d'accueil);
- l'organisation de présentations à l'échelle du gouvernement fédéral afin de sensibiliser les fonctionnaires aux relations entre les Inuit et la Couronne, et à leurs revendications territoriales;
- la participation à des foires commerciales et l'organisation d'entretiens avec les différents ordres de gouvernement, comme le forum Katimajit tenu à Kuujjuaq, en 2007, et d'autres manifestations semblables organisées par le gouvernement du Nunavut et celui du Québec; et

- la signature d'un accord avec Inuit Tapiriit Kanatami et l'Université Carleton, en 2007, pour l'organisation de colloques d'information sur les priorités et les préoccupations des Inuit²⁵.

Le Secrétariat a aussi soutenu la recherche pertinente et l'acquisition de connaissances (le projet portant sur le savoir inuit, une *Histoire de la relation du Canada avec les Inuit*, et la partie inuite d'une récente étude d'Environics Institute portant sur les Autochtones vivant en milieu urbain au Canada)²⁶. Le Secrétariat a également appuyé un large éventail d'événements culturels et artistiques qui visent une meilleure connaissance et valorisation de la culture et des arts inuits et en a fait la promotion.

Quant aux activités de sensibilisation, le Secrétariat a adopté un certain nombre de stratégies qui contribuent à améliorer les politiques et les programmes. Il participe notamment à des réunions des cadres supérieurs, des exposés et des ateliers à AADNC et ailleurs au gouvernement. Il participe également au niveau ministériel à l'examen et aux discussions concernant les propositions de politiques et de programmes afin d'en éclairer l'élaboration (par exemple, Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain, Soutien aux gouvernements indiens).

Le Secrétariat collabore aussi à des initiatives à plus long terme, comme les négociations avec l'Union européenne concernant l'interdiction des produits dérivés du phoque²⁷, la visibilité des Inuit aux Jeux olympiques de Vancouver et les excuses pour la réinstallation d'Inuit dans l'Extrême-Arctique²⁸. Depuis 2008, le Secrétariat s'engage dans des dossiers d'envergure en essayant de trouver des pistes de solutions pour le logement social au Nunavik, en mettant en place des forums favorisant la participation des Inuit au développement économique ou encore en participant au financement et à l'organisation du Sommet sur l'éducation des Inuit (avril 2008), regroupant divers partenaires, pour discuter des difficultés et de pratiques exemplaires et formuler des recommandations en vue d'améliorer les résultats scolaires des élèves inuits.

De plus, il accorde un soutien financier et fait preuve d'initiative pour améliorer les politiques et programmes gouvernementaux, comme l'obtention d'une subvention de 2,5 millions de dollars pour agrandir les installations éducatives du programme Nunavut Sivuniksavut à Ottawa ou la revitalisation d'une initiative horizontale en perte de vitesse à Pangnirtung, au Nunavut. Ce projet était dirigé par le Secrétariat en collaboration avec d'autres partenaires²⁹.

²⁵ <http://www.nunavik.ca/katimajjiit>

²⁶ Environics Institute, (2010), L'étude de la population autochtone urbaine.

<http://uaps.twg.ca/wp-content/uploads/2010/04/UAPS-FULL-REPORT.pdf>

²⁷ En septembre 2009, l'Union européenne a interdit l'importation des produits dérivés du phoque dans les pays de l'Union européenne. L'interdiction frappe la chasse commerciale et une exception est faite pour les produits liés aux activités traditionnelles des Inuit. Cependant, les interdictions européennes des années 1980 contiennent aussi des exceptions relatives aux Inuit, mais elles ont pourtant provoqué une forte baisse de la demande pour les produits dérivés du phoque, quelle qu'en soit la provenance. En novembre 2009, le Canada a porté cette cause devant l'Organisation mondiale du commerce, demandant des consultations avec l'Union européenne au sujet de la réglementation et les nouvelles mesures connexes. L'interdiction est entrée en vigueur le 20 août 2010.

²⁸ Excuses pour la réinstallation d'Inuit dans l'Extrême-Arctique. Notes d'allocation de John Duncan, C.P., député, ministre des Affaires autochtones et Développement du Nord canadien et interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits. 18 août 2010. Inukjuak (Nunavik). <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100016115>

²⁹ Pour en consulter la liste détaillée, voir p. 15.

Clarté et niveau de compréhension en matière de résultats attendus et d'activités

Les sections précédentes soulignent le volume important et la diversité des dossiers dans lesquels le SRI est engagé, à court et à long terme. L'absence de critères de sélection clairement documentés ou d'une stratégie (ou plan de travail) efficace en matière de mesure du rendement rend la mesure des résultats difficile. Ces lacunes semblent aussi avoir contribué à un manque de clarté au sujet des travaux du SRI.

Le niveau de compréhension des partenaires et des bénéficiaires, les différentes études de cas et les entrevues effectuées varient grandement selon l'expérience des partenaires et des bénéficiaires relativement au Secrétariat. Celui-ci est bien connu au sein du Ministère, mais un certain nombre de participants aux entrevues et aux études de cas - autant du côté inuit que du côté gouvernemental - ont indiqué qu'ils avaient une connaissance limitée du Secrétariat et du rôle et des responsabilités qui lui sont propres. Ceux qui connaissent le Secrétariat ont un niveau assez élevé de connaissance et de compréhension de son mandat et de ses rôle et responsabilités. Ils savent qu'au sein du gouvernement fédéral, le Secrétariat a pour tâche de faire mieux connaître les besoins et les priorités des Inuit, de favoriser les relations entre les organisations inuites et le gouvernement fédéral, d'élaborer les politiques et de seconder les Inuit dans leurs rapports avec le gouvernement fédéral. Toutefois, certains d'entre eux ont mis en doute la capacité du Secrétariat à produire effectivement les résultats attendus, compte tenu de facteurs comme sa capacité limitée en matière de ressources humaines et financières et son absence de pouvoir décisionnel en ce qui concerne les dossiers.

Dans quelle mesure les Inuit ont-ils voix au chapitre dans l'élaboration de politiques et les processus décisionnels du gouvernement fédéral³⁰?

Les entrevues et les études de cas ont clairement montré que l'engagement du Secrétariat dans les dossiers importants, comme les négociations concernant l'interdiction des produits dérivés du phoque, la visibilité des Inuit aux Jeux olympiques de Vancouver, les excuses pour la réinstallation d'Inuit dans l'Extrême-Arctique, contribue à faire connaître les revendications des Inuit au sein du gouvernement. De plus, le Secrétariat soutient les démarches des organisations inuites qui visent à améliorer les politiques et les programmes, notamment par son appui aux activités nationales du centre communautaire Tungasuvvingat Inuit d'Ottawa.

Cependant, en raison des précédentes constatations et des limites méthodologiques cernées, il est difficile de déterminer si les Inuit jouissent d'une plus grande visibilité au sein du gouvernement fédéral. S'y ajoute le fait que l'influence sur l'élaboration des politiques et sur le pouvoir décisionnel ne peut se mesurer qu'à long terme et nécessiterait une réflexion théorique et méthodologique sur les enjeux d'une telle mesure.

Dans quelle mesure le Secrétariat a-t-il réussi à renforcer les relations avec des organisations inuites?

Les entrevues et les études de cas indiquent clairement que des relations avec les organisations inuites existaient bien avant la création du Secrétariat, en 2005. Cependant, près de 70 % des répondants (entrevues et études de cas) sont catégoriques lorsqu'ils disent que, dans l'ensemble, le Secrétariat contribue à l'établissement et au maintien de relations durables avec les

³⁰ Cette question diffère de la question matricielle initiale.

organisations inuites et que c'est vrai pour la grande variété des dossiers auxquels il a apporté son appui.

Depuis 2007, les membres de l'équipe du Secrétariat ont séjourné dans chacune des quatre régions inuites dans le but d'établir en quoi consistent les préoccupations des Inuit et de veiller à ce qu'ils soient adéquatement représentés au sein du gouvernement fédéral. Cette façon de faire contribue à la reconnaissance du Secrétariat et à l'établissement de relations durables. Le Secrétariat offre également l'atelier « Ottawa et ses rouages » aux représentants des organisations inuites dans le but d'expliquer son cadre de travail ainsi que le processus décisionnel du gouvernement fédéral. Aucun autre organisme n'offre cette activité sur mesure pour répondre aux besoins des organisations inuites. L'atelier ne se limite pas à démystifier l'univers du gouvernement fédéral, il soutient également le travail des organisations inuites. Les rapports d'activité montrent aussi que ces contacts peuvent constituer l'assise de relations à long terme puisqu'ils aboutissent souvent à des entretiens entre les organisations inuites et les représentants d'autres ministères. Par exemple, Pêches et Océans Canada et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international participent aussi à la négociation sur les produits dérivés du phoque.

On peut donc affirmer que le Secrétariat remplit certains éléments de son mandat, tels que servir de point de contact au sein du gouvernement fédéral pour les questions concernant les Inuit, ou encore cibler et tirer parti des possibilités pour agir en fonction des priorités de la population inuite.

Dans quelle mesure le Secrétariat a-t-il réussi à renforcer les relations avec d'autres ministères et d'autres ordres de gouvernement?

Le Secrétariat a su développer un réseau de relations avec d'autres directions générales d'AADNC, d'autres ministères fédéraux et d'autres ordres de gouvernement, notamment le Québec et le Nunavut.

Les données des études de cas indiquent que le travail sur les dossiers, de concert avec un grand nombre de partenaires, a une portée communautaire, sectorielle, régionale, nationale et internationale, et la participation à des forums favorise l'établissement de partenariats et influe sur la prise de décisions, par exemple la nomination du SRI comme membre d'office du *Comité national sur le développement économique de l'Inuit Nunangat* formé récemment.

La documentation du projet, les entrevues réalisées et les études de cas indiquent aussi dans quels projets ou initiatives les partenariats ont joué un rôle essentiel, notamment :

- le projet « Établir des liens pour les jeunes » dans la collectivité Pangnirtung, qui consiste à améliorer la coordination horizontale et la prestation de programmes gérés par différents ministères et à établir des mécanismes de production de rapports simplifiés adaptés au Nord;

Pangnirtung : « Établir des liens pour les jeunes » (contributions fédérales)

Partenaires fédéraux	2010-2011	2011-2012
Agriculture	0 \$	30 000 \$ à 100 000 \$
Santé	25 000 \$	45 000 \$
Patrimoine	47 695 \$	50 000 \$
RHDCC	15 340 \$	45 000 \$ à 120 000 \$
AADNC	69 800 \$	35 000 \$
Justice	0 \$	50 000 \$
Sécurité publique	155 585 \$	443 248 \$

- participation et soutien à la mise en œuvre d'un partenariat entre le Nunavik, la Société canadienne d'hypothèques et de logement et le gouvernement du Québec pour la réalisation d'un projet d'habitations au Nunavik; et
- collaboration avec l'Office national du film du Canada pour l'élaboration du projet audiovisuel inuit de continuité, *Unikkausivut : Sharing Our Stories*.

Cependant, il y a lieu de penser que certaines initiatives ou stratégies à valeur ajoutée justifient un examen et une révision. Par exemple, la mise sur pied du Comité permanent des directeurs généraux sur les priorités inuites, présidé par le directeur exécutif du Secrétariat, a créé un forum d'échange dont les activités sont centrées sur les questions concernant les Inuit : les politiques et programmes fédéraux propres aux Inuit, les programmes comportant un volet particulier aux Inuit ou les programmes panautochtones.

La mise sur pied de ce comité est une étape importante dans les activités du Secrétariat. Il donne également plus de visibilité aux organisations inuites qui sont invitées à y faire des présentations. Cependant, ce ne sont pas toujours les directeurs généraux qui siègent autour de la table, ce qui limite la portée et l'influence d'un tel comité. En outre, la tenue des réunions est irrégulière et de moins en moins fréquente (trois en 2007, et une seule par année depuis).

Dans quelle mesure le Secrétariat a-t-il réussi à mettre à contribution les ressources provenant de sources multiples pour donner suite aux priorités des Inuit?

Il existe peu de données permettant de déterminer clairement si le SRI a réussi à obtenir d'autres ressources. En revanche, l'étude de cas « Établir des liens pour les jeunes » montre clairement que le Secrétariat a réussi à y intéresser des partenaires et à obtenir du soutien financier.

Dans quelle mesure le Secrétariat réussit-il à accroître la cohérence, la pertinence et l'efficacité des politiques et des programmes fédéraux qui touchent les Inuit?

Dans quelle mesure le Secrétariat a-t-il réussi à faire mieux connaître les enjeux concernant les Inuit au sein du gouvernement fédéral (p. ex. au moyen de la recherche, de la mise en commun de renseignements et de dépôts de données)?

Le temps écoulé entre la mise sur pied du Secrétariat et cette évaluation ne permet pas de donner une réponse claire et précise à ces questions. Les avis quant au succès du Secrétariat en ce qui concerne la sensibilisation sont également partagés, malgré le fait que les entrevues indiquent une perception plutôt positive (de positive à très positive) au sein du gouvernement fédéral

(y compris à AADNC). La perception est plus mitigée du côté des organisations et des bénéficiaires, où les avis divergent. Malgré cela, tous les répondants, où qu'ils soient, ont pu citer des exemples précis d'activités ou de manifestations ayant contribué à une meilleure compréhension des Inuit : par exemple, le financement en appui au Centre des enfants inuits d'Ottawa, l'organisation d'activités de communication autour de questions concernant les Inuit et l'organisation d'une journée consacrée aux Inuit dans le cadre de la semaine de sensibilisation aux cultures autochtones.

Le projet pilote de Pangnirtung, pour lequel le Secrétariat a coordonné les efforts de différents intervenants, tant à l'échelle locale et territoriale que fédérale, pour réaliser un projet de développement pour les jeunes de 16 à 30 ans au sein de la communauté de Pangnirtung est un des dossiers clés du Secrétariat. En 2008, AADNC a choisi d'inclure ce projet dans son plan d'action pour la mise en œuvre d'une nouvelle politique sur les paiements de transfert. Il a également été adopté à titre de projet pilote du Centre d'expertise sur les subventions et les contributions du Conseil du Trésor (centre établi pour appuyer l'atteinte des principaux objectifs de la Politique sur les paiements de transfert modifiée en 2008).

Y a-t-il eu des résultats inattendus, positifs ou négatifs?

L'évaluation n'a pas démontré de résultats inattendus, qu'ils soient positifs ou négatifs.

5. Résultats de l'évaluation – Efficience et économie

Constatations

Les facteurs définis comme étant favorables au travail du Secrétariat comprennent l'accès direct à la haute direction, compte tenu des rapports hiérarchiques opérationnels du Secrétariat, l'expérience que possède le personnel du SRI avec sa connaissance du Nord et de ses résidents ainsi que du Ministère, et son approche proactive dans les relations internes aussi bien qu'externes.

Les facteurs définis comme des entraves au rendement du Secrétariat comprennent :

- *des retards dans le démarrage et l'orientation en raison du retrait du financement et de réductions budgétaires ultérieures;*
- *le large éventail de sujets que traite le SRI, compte tenu de sa taille et de ses ressources actuelles, auquel s'ajoute le potentiel de demandes encore plus nombreuses dans un contexte d'intérêt grandissant à l'égard du Nord, ce qui pourrait présenter à moyen terme des difficultés pour l'exécution du mandat et l'organisation du Secrétariat; et*
- *le manque de critères clairs pour s'engager dans des activités et le manque de cibles et de mesure du rendement claires (comme c'est indiqué dans la deuxième section et tout au long de ce rapport).*

Les leçons tirées de l'expérience comprennent la valeur des partenariats et du réseautage permettant de produire des résultats pratiques concrets ainsi que le renforcement éventuel du dialogue et des partenariats avec d'autres initiatives, programmes et ministères clés qui ciblent les Inuit de façon importante, comme Santé Canada, ou qui sont responsables de questions qui touchent les Inuit, comme le Bureau de l'interlocuteur fédéral dont relève la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain.

5.1 Pertinence de l'approche du SRI

Les moyens utilisés pour atteindre les objectifs du Secrétariat sont-ils les plus appropriés et les plus efficaces?

Compte tenu de la portée des évaluations et des lacunes des données, l'évaluation n'a pas été en mesure de préciser *jusqu'à quel point le Secrétariat a atteint les résultats attendus, en respectant son budget actuel, sans entraîner de résultats indésirables.*

L'évaluation a cependant démontré la présence de facteurs, positifs et négatifs, qui influent sur son efficience, et de leçons tirées de l'expérience qui pourraient être renforcées pour soutenir l'atteinte des objectifs.

5.2 Facteurs influant sur la pertinence et le rendement

Quels sont les facteurs, internes et externes, qui ont influé sur l'efficacité, le rendement et la pertinence du Secrétariat? Et de quelle façon?

Facteurs internes influant sur le Secrétariat

L'évaluation a révélé que certains facteurs internes influent positivement sur l'efficacité et le rendement du Secrétariat, notamment la connaissance qu'ont ses employés du Nord et de ses habitants, sa visibilité au sein du Ministère, son approche proactive dans ses relations tant à l'interne qu'à l'externe et une représentation importante d'Autochtones au sein de son effectif. Les membres du personnel du Secrétariat et d'autres ministères interrogés ont mentionné que le Secrétariat avait été capable, grâce au nombre élevé d'Autochtones au sein de son effectif, de donner un visage autochtone au gouvernement fédéral et qu'il a pu faire appel à ses connaissances et à ses contacts régionaux pour approfondir sa compréhension du terrain. De plus, comme de nombreux employés inuits avaient travaillé pour une ou plusieurs organisations inuites avant d'entrer en fonction au gouvernement fédéral, l'équipe du Secrétariat a été en mesure d'approfondir sa compréhension des rouages de ces organisations.

Comme l'ont fait remarquer des représentants du Secrétariat, puisque le directeur exécutif du Secrétariat siège à tant de comités de la haute direction, l'organisme est bien positionné, dans le sens qu'il se fait connaître par les cadres supérieurs du Ministère dans les sphères décisionnelles. Des représentants du gouvernement et des Inuit ont fait remarquer que les aptitudes à diriger, les connaissances et les compétences du directeur exécutif du Secrétariat et des directeurs d'unité, ainsi que le soutien non négligeable apporté par les autres employés, ont contribué à faire avancer les questions qui concernent les Inuit. Des fonctionnaires ont aussi mentionné que la capacité du personnel du Secrétariat à établir des relations et des partenariats durables avec des intervenants d'autres organisations lui a permis d'obtenir des résultats dans des situations où le Secrétariat n'avait pas la capacité interne de les atteindre de lui-même.

Des représentants inuits et des participants à l'étude de cas ont parlé des relations positives que le personnel du Secrétariat a établies avec les collectivités et les organisations inuites. Les répondants ont décrit à quel point le personnel du Secrétariat s'était montré respectueux en établissant un dialogue avec les collectivités (p. ex. ils n'ont pas noué le dialogue d'un point de vue théorique ou politique, mais d'une manière pratique, c'est-à-dire en se retroussant les manches pour apprendre à les connaître). Ils ont décrit l'approche proactive que le Secrétariat a appliquée pour établir des relations entre les organisations inuites et le gouvernement fédéral et souligné le fait que le Secrétariat reconnaît les points forts et le caractère unique de la population inuite (c'est-à-dire qu'il ne se concentre pas exclusivement sur les problèmes sociaux). Parmi les facteurs favorables indiqués par les représentants inuits, mentionnons l'efficacité des communications avec les associations régionales concernant les dates limites et la présentation de propositions, ainsi que les connaissances du Secrétariat et ses relations au sein du système fédéral.

Parallèlement, certains facteurs pourraient, à moyen terme, présenter des problèmes relativement au mandat et à l'organisation du Secrétariat, notamment en ce qui concerne son rôle de défenseur des intérêts des Inuit et la difficulté de mesurer l'impact de cette activité. Il y a aussi le large éventail de questions et de projets dont il doit tenir compte et l'intérêt croissant pour le Nord.

D'autres facteurs internes nuisant à l'efficacité du Secrétariat ont été déterminés. Les fonctionnaires du Secrétariat ont mentionné, entre autres facteurs internes, le fait qu'il n'a la principale responsabilité d'aucun dossier, ce qui présente une difficulté lorsqu'il s'agit d'élaborer des politiques. Par conséquent, le personnel du Secrétariat doit miser avant tout sur ses relations officielles et officieuses pour être invité à prendre part aux discussions. En règle générale, le Secrétariat a besoin de partenaires qui peuvent l'aider à faire avancer l'atteinte de ses objectifs stratégiques au nom des Inuit. Il devient également difficile pour le Secrétariat de définir un programme de recherche si la détermination de la politique gouvernementale et du champ d'application du programme ne relèvent pas de lui. Le Secrétariat est en mesure d'établir ses priorités d'action en fonction des celles du Ministère et des Inuit, mais l'ensemble des questions à traiter est très vaste et le Secrétariat n'est pas en mesure de définir le programme d'action correspondant.

Des fonctionnaires et des représentants inuits, ainsi que des participants à l'étude de cas, ont souligné que la petite taille et la capacité restreinte du Secrétariat limitent le nombre d'activités qu'il peut entreprendre et, par conséquent, l'ampleur et l'importance des résultats. De plus, bien que la taille du Secrétariat soit restée stable, les demandes ne cessent de croître ou elles présentent un potentiel de croissance. À titre d'exemple, en 2007, à l'interne, le SRI s'est vu confier la responsabilité d'administrer les accords de contribution, y compris l'administration des fonds liés aux *contributions visant le renforcement des capacités organisationnelles de base* et les *contributions au titre des consultations et de l'élaboration des politiques*³¹.

Facteurs externes influant sur le Secrétariat

Le rendement et l'efficacité du Secrétariat sont des éléments clés dont il faut tenir compte. Il est question, ici, d'événements qui ont eu lieu peu de temps après sa mise sur pied, en 2005, et qui ont entraîné la réduction des ressources. En 2006, la survie du SRI a été mise à mal. En effet, peu de temps après sa création le nouveau gouvernement a fait des réductions budgétaires; son autorisation du Conseil du Trésor a alors été annulée et les fonds qui réservés à son usage lui ont été retirés. Même si le rôle et l'importance du SRI ont été reconnus par la décision d'en financer la fonction à l'interne, la crédibilité et le potentiel de l'organisme ont été compromis.

La principale conséquence, c'est le temps que le Secrétariat a dû prendre pour s'ajuster aux changements. Au cours de l'évaluation, il est apparu que les organisations inuites visées n'ont pas toutes accepté ces changements, notamment le rejet d'un accord de partenariat avec le gouvernement, comprenant un projet de plan d'action Canada-Inuit. Les critères de sélection des projets et la présentation de l'information sur le rendement revêtent une importance particulière à la lumière de ces lacunes en matière de planification.

Parmi les autres facteurs définis dans le cadre des entrevues avec des intervenants clés et des participants de l'étude de cas, et dégagés dans l'analyse documentaire, il faut mentionner l'intérêt accru pour l'Arctique à l'échelle mondiale, qui pourrait avoir pour effet d'accentuer les pressions exercées sur les politiques influant sur la défense des intérêts des collectivités de l'Arctique et des Inuit. Par exemple, cet intérêt international croissant pour l'Arctique a influé sur la Stratégie pour le Nord du Canada. « *Cet intérêt croissant met en évidence l'importance*

³¹ AINC, DGEMRE, *Évaluation sommative du financement des consultations et de l'élaboration des politiques, et de la capacité organisationnelle de base*, Gatineau, 2009, 108 p.
<http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100011820>

pour le Canada de faire preuve d'initiative ici et à l'étranger afin de promouvoir la prospérité et la stabilité de la région, en harmonie avec les intérêts et les valeurs du Canada³² ».

Cet intérêt découle aussi des inquiétudes que suscitent les changements environnementaux dans l'Arctique, notamment le changement climatique et la pollution, qui pourraient avoir des répercussions sur la pertinence du Secrétariat. Le changement climatique est un facteur important qui influe directement sur les politiques relatives à l'Arctique et indirectement sur l'environnement stratégique du Secrétariat et les priorités des organisations qui en sont partenaires. La capacité des organisations inuites de fonctionner efficacement pourrait aussi influencer sur la pertinence et l'efficacité du Secrétariat. Sans soutien suffisant, les organisations inuites ne peuvent participer aux consultations du gouvernement du Canada ni aux discussions sur les politiques. Des facteurs sociodémographiques inuits peuvent également influencer sur le rendement et sur les résultats stratégiques du Secrétariat, puisque la composition de la population et les caractéristiques démographiques changeantes des Inuits peuvent entraîner un changement des besoins et des priorités.

5.3 Répétition et chevauchement

Au sein du gouvernement fédéral

Au sein du gouvernement fédéral, il n'y a pas d'autre ministère ou organisme consacré à la coordination et à la défense de l'ensemble des priorités des Inuits et de politiques s'appliquant à eux en propre ou qui tiennent compte de leurs préoccupations particulières. Il n'y a donc pas de chevauchement important du rôle que joue le Secrétariat au sein du système fédéral. Cependant, certains organismes au sein de la famille fédérale, bien qu'ayant des mandats différents, jouent des rôles complémentaires.

Au Ministère :

- le Secteur des traités et du gouvernement autochtone;
- l'Organisation des affaires du Nord; et
- le Bureau de l'interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits³³ à AADNC est un autre exemple d'organisme ayant un rôle complémentaire puisqu'il est engagé dans la défense des intérêts autochtones, l'établissement de relations et la sensibilisation. Contrairement au Secrétariat, le Bureau de l'interlocuteur fédéral remplit ces rôles en s'efforçant de trouver des façons pratiques d'améliorer les programmes et les services fédéraux pour un groupe plus vaste d'Autochtones, dont les Métis, les Indiens non inscrits et les Autochtones en milieu urbain (incluant les Inuit en milieu urbain)³⁴.

³² Ministère des Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, Stratégie pour le Nord du Canada, p. 1, *op. cit.*

³³ Pour obtenir plus d'information à ce sujet, consulter le site Web d'AINC : <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100014271>

³⁴ Ministère des Affaires autochtones et Développement du Nord Canada et Commission canadienne des affaires polaires, Rapport sur les plans et les priorités, *op. cit.*

À l'extérieur du Ministère :

- même si elle traite d'enjeux similaires à ceux du Secrétariat (défense des Inuit, expertise et information, liaison et élaboration de politiques), la Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits (Santé Canada)³⁵ est un centre permanent qui permet de répondre aux besoins particuliers des Inuits en matière de santé et qui aide Santé Canada à traiter efficacement les enjeux qui y sont liés; et
- plusieurs ministères fédéraux ont des bureaux régionaux dans le Nord (Transports Canada gère l'aéroport dans les collectivités inuites, Postes Canada y a des bureaux de poste, Environnement Canada y a des stations météorologiques locales, Statistique Canada recueille et analyse des données concernant les Inuit, et ainsi de suite).

Le SRI a indiqué aux évaluateurs que cette situation limitait son travail (sinon ses efforts en vue de conclure des partenariats) dans des domaines de première importance. Même si c'est logique d'un point de vue stratégique, cela n'a pas été compris par la population en général et a semé la confusion au début parmi les évaluateurs et les intervenants clés quant à la portée des activités du Secrétariat ou la raison pour laquelle il négligeait certains domaines³⁶.

À l'extérieur du gouvernement fédéral

À l'extérieur de la sphère fédérale, le rôle du Secrétariat commence là où se termine celui d'ITK. Les deux organismes collaborent dans plusieurs dossiers. Le Secrétariat agit en tant que point de contact au sein du gouvernement fédéral pour promouvoir et inclure les questions concernant les Inuit dans les politiques et les programmes publics. Il est également une source d'information, de conseils et d'expertise pour les questions concernant les Inuit au sein d'AADNC et du gouvernement du Canada. Le Secrétariat travaille principalement avec le gouvernement fédéral, ses ministères et ses organismes. Il collabore avec les organisations et les collectivités inuites, et avec les gouvernements territoriaux et municipaux inuits. Le Secrétariat représente alors le gouvernement du Canada, et il agit comme partenaire pour l'obtention de fonds d'autres sources et la négociation avec d'autres pays et des organisations internationales.

Le rôle d'ITK consiste à regrouper les Inuit et les organisations inuites et à parler en leur nom sur différentes tribunes et à les représenter auprès des gouvernements et du public en général. Comme organisation de défense nationale, ITK fait la promotion des intérêts des Inuit relativement aux questions environnementales, sociales, culturelles et politiques et aux problèmes auxquels sont confrontées les collectivités et les organisations inuites. De plus, ITK s'engage dans des débats publics pour mettre de l'avant son programme en matière de politique, d'économie et de santé. ITK travaille avec la population et les organisations inuites. ITK représente la population inuite et collabore avec le gouvernement du Canada à des dossiers particuliers. ITK a proposé la création d'un point de contact au sein du gouvernement du Canada, ce qui a mené à la mise sur pied du SRI.

³⁵ Pour obtenir plus d'information à ce sujet, consulter le site Web de Santé Canada : <http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/branch-dirgen/fnihb-dgspni/index-fra.php>

³⁶ Voir, par exemple, AINC, SRI, 2009, *Secrétariat des relations avec les Inuit, rapport d'étape, juin 2007 à décembre 2008*. <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100014199>

5.4 Leçons tirées de l'expérience et modifications ou solutions de rechange proposées

Quelles leçons ont été tirées du Secrétariat ou d'autres initiatives horizontales semblables qui pourraient contribuer à l'amélioration des résultats et de l'efficacité du Secrétariat?

Les résultats des entrevues avec des intervenants clés et des participants à l'étude de cas, ainsi qu'une analyse des documents du Secrétariat, ont permis de définir différents moyens d'améliorer la pertinence et l'efficacité du Secrétariat.

- Le Secrétariat devrait poursuivre le dialogue et les partenariats avec d'autres initiatives, programmes et ministères clés, comme Santé Canada et le Bureau de l'interlocuteur fédéral (surtout pour ce qui est de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain).
- Certaines organisations inuites souhaitent que des modifications majeures soient apportées au Secrétariat. La proposition qui revenait le plus souvent concerne le besoin de transformer le Secrétariat en un organisme indépendant, sans lien au ministère d'AADNC, ou en une entité distincte relevant du ministre. Aucune donnée supplémentaire venant étayer ce point de vue n'a été relevée au cours de la présente évaluation. Deux autres options ont été définies : l'intégration du Secrétariat au Secteur des politiques et de l'orientation stratégique ou au Programme des affaires du Nord. La deuxième option limiterait la capacité d'une entité à travailler efficacement aux dossiers à l'extérieur du Nord (voir, par exemple, les constatations d'AADNC sur les difficultés relatives à la gestion, par Affaires du Nord, des questions concernant les Inuit en milieu urbain au sud du 60° parallèle). Les deux options diminueraient les rapports hiérarchiques opérationnels directs du Secrétariat avec le cadre le plus élevé du Ministère. Des préoccupations ont aussi été formulées à l'égard des conséquences de l'intégration du Secrétariat à n'importe quel autre ministère, qui risquerait d'« enterrer » ou de « noyer » les priorités des Inuit et les questions qui les concernent.

Les personnes interrogées et les participants aux études de cas ont proposé d'autres changements qui pourraient contribuer à renforcer le travail du Secrétariat et à le rendre conforme aux constatations de l'évaluation sur la pertinence et le rendement mentionnées précédemment dans ce document ou qui méritent une considération plus poussée :

- la justification des activités entreprises et les critères sur lesquels se fonde le SRI exigent une plus grande clarté lorsque vient le moment de choisir de réaliser des projets;
- certains répondants étaient d'avis que le Secrétariat devrait avoir une présence plus forte dans les régions inuites des provinces et des territoires. La présence d'un représentant du Secrétariat dans les Territoires du Nord-Ouest, au Québec, à Terre-Neuve-et-Labrador et au Nunavut, par exemple, pourrait faire augmenter le nombre de partenariats à tous les échelons, et l'utilisation d'une stratégie de communication donnerait une meilleure visibilité au Secrétariat en régions éloignées;
- quant aux activités elles-mêmes, certains répondants issus d'organisations inuites ont souligné la nécessité pour le Secrétariat de publier plus d'information portant expressément sur les Inuit (données statistiques, information sur la culture inuite, etc.). En outre, la mise œuvre par le Secrétariat de programmes destinés aux Inuit a également été mentionnée comme une possibilité; et

- finalement, le dossier des Inuit vivant en milieu urbain a été signalé comme un enjeu majeur, surtout compte tenu de la migration croissante du Nord vers le Sud. On a suggéré que le Secrétariat devrait approfondir l'engagement, le dialogue et les partenariats avec d'autres programmes, en particulier la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain. Un répondant a fait remarquer que le rôle et le mandat du Secrétariat avaient été définis avant l'établissement de la structure régionale actuelle du Bureau de l'interlocuteur fédéral, et qu'il faudrait donc revoir la structure du Secrétariat pour répondre aux besoins des Inuit vivant en milieu urbain et créer des partenariats à cette fin.

6. Conclusions

6.1 Conclusions

Ce rapport présente les constatations de l'*Évaluation* du Secrétariat des relations avec les Inuit. Comme nous l'avons mentionné au début du rapport, l'évaluation n'a pas été effectuée à la demande du gouvernement fédéral ou en réponse aux exigences du Ministère, mais à la demande du directeur exécutif du Secrétariat. Conformément aux exigences du Conseil du Trésor, l'évaluation a porté sur la pertinence et le rendement du Secrétariat, et elle a abouti aux conclusions suivantes.

Pertinence – Le besoin

Les objectifs et les activités du Secrétariat répondent à un besoin réel, bien défini et toujours pressant d'établir un point de contact central au sein du gouvernement fédéral pour faire entendre les préoccupations des Inuit, mais également afin de faire connaître les questions qui leur sont propres et leurs priorités. En créant le Secrétariat, le gouvernement du Canada reconnaissait l'importance d'un point central de contact pour les questions concernant les Inuit et celle d'entreprendre une nouvelle ère de collaboration avec les organisations inuites.

Pertinence – Conformité aux priorités du gouvernement

Les objectifs et les activités du Secrétariat demeurent conformes aux priorités du gouvernement du Canada et sont liés directement aux résultats stratégiques du Ministère, surtout à la lumière de la récente Stratégie pour le Nord.

Pertinence – Rôle et responsabilité du gouvernement fédéral

Le Secrétariat des relations avec les Inuit se conforme également aux responsabilités fédérales en ce qui concerne les efforts pour améliorer les réponses pangouvernementales dans les domaines de responsabilité fédérale, et les efforts déployés pour s'assurer que les perspectives des intervenants sont prises en considération dans les programmes et les politiques.

Efficacité

Les résultats attendus sont conformes au mandat du Secrétariat, mais restent difficiles à mesurer en l'absence d'une stratégie de mesure du rendement qui, conformément à la pratique ministérielle, indiquerait plus clairement les cibles ainsi que les mécanismes de mesure du rendement, de production de rapports et de diffusion d'information. Une telle démarche pourrait également contribuer à rehausser sa transparence et son profil auprès des partenaires.

Le Secrétariat traite un large éventail de dossiers. Certains relèvent de priorités et de besoins définis lors de sa création tandis que d'autres répondent à des priorités ponctuelles dictées par l'actualité. Le fait que le Secrétariat travaille simultanément à de nombreux dossiers, sans que ces derniers s'inscrivent dans un plan d'action précis, tout en répondant à des demandes ponctuelles, ne favorise pas la production de résultats à court terme. Une plus grande cohérence dans le choix des priorités est nécessaire pour soutenir la production des résultats voulus.

Le Secrétariat a su cependant :

- établir un réseau de relations avec d'autres directions générales AADNC, d'autres ministères fédéraux et d'autres ordres de gouvernement, dont le Québec et le Nunavut;
- s'engager dans des dossiers d'envergure contribuant à soutenir les points de vue des Inuit;
- s'engager à appuyer la mise en œuvre de montages financiers et le soutien d'initiatives horizontales. Des projets particuliers ont engendré certaines répercussions, mais ils sont encore en cours de développement;
- jouer un rôle au sein du Ministère en examinant et en commentant un certain nombre de propositions de politiques et de programmes de manière à s'assurer que les points de vue des Inuit sont pris en compte. C'est une activité clé qui souligne l'importance d'avoir au sein d'AADNC un rôle de surveillance qui permet d'évaluer si les questions concernant les Inuit sont traitées de manière adéquate. En raison du volume de projets de politiques et de programmes générés au Ministère, c'est une tâche exigeante et des ressources additionnelles devraient être affectées au Secrétariat en permanence; et
- dans l'ensemble, il est difficile de mesurer l'influence du Secrétariat sur l'élaboration de politiques et le processus décisionnel en raison de la courte période de fonctionnement du Secrétariat et de l'état des initiatives dans lesquelles il est engagé.

Efficiencia et économie

Les rapports du Secrétariat montrent une amélioration dans l'élaboration et l'utilisation d'outils de planification et de suivi des dossiers, en particulier depuis l'année financière 2009-2010 lorsque le Secrétariat a commencé à produire des rapports trimestriels faisant état des progrès accomplis relativement aux priorités et au suivi de ses dossiers. Cependant, il paraît toujours utile d'élaborer une stratégie de mesure du rendement pour améliorer la gestion des résultats, notamment pour les activités de défense des intérêts et de mesure du rendement, et pour améliorer les rapports et la diffusion publique d'information sur ses critères de sélection de dossiers, ses activités et ses résultats.

Les informations recueillies dans le cadre de l'évaluation laissent croire que, jusqu'à présent, ce sont les demandes du Ministère, d'autres ministères fédéraux et d'organisations et collectivités inuites qui guident les actions du Secrétariat.

Plusieurs facteurs influent sur l'efficiencia, le rendement et la pertinencia du Secrétariat. Certains facteurs internes influent positivement sur l'efficiencia et le rendement du Secrétariat, notamment ses employés et leur connaissance du Nord et de ses habitants, sa visibilité au sein du Ministère et son approche proactive dans ses relations tant à l'interne qu'à l'externe.

Les difficultés auxquels le Secrétariat est confronté comprennent son rôle de promotion des intérêts des Inuit et le large éventail de sujets qu'il doit traiter. À cela s'ajoute l'intérêt grandissant envers le Nord tant sur la scène nationale qu'internationale qui peut, à moyen terme, présenter des problèmes relativement au mandat et à l'organisation du Secrétariat.

Leçons tirées de l'expérience et solutions de rechange proposées

Le Secrétariat montre non seulement une réelle compréhension des difficultés actuelles et à venir, mais également ses forces et ses faiblesses. Les solutions mentionnées indiquent une réflexion sur la structure, les priorités et le mandat du Secrétariat. Cette évaluation indique sa capacité à mettre en œuvre des activités en lien avec son mandat et son rôle, mais peu de résultats sont actuellement mesurables.

Certaines organisations inuites souhaitent que des modifications majeures soient apportées au Secrétariat. Celle qui revient le plus souvent est la nécessité pour le Secrétariat d'exercer une plus grande influence sur les autres ministères, et de ne plus jouer le rôle d'intermédiaire.

Finalement, le dossier des Inuit vivant en milieu urbain a été souligné comme un enjeu majeur, compte tenu surtout de la migration croissante vers le Sud. On a suggéré que le Secrétariat approfondisse l'engagement, le dialogue et les partenariats avec d'autres programmes, en particulier la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain.

Au sein du gouvernement fédéral, il n'y a pas d'autre ministère ou organisme consacré à la coordination d'ensemble et à la défense des priorités, des politiques et des questions concernant les Inuit, et par conséquent il n'y a pas de redondance importante en ce qui concerne le rôle du Secrétariat au sein du système fédéral. Il existe toutefois dans la famille fédérale des organismes qui, bien qu'ils aient des mandats différents, jouent des rôles complémentaires tant au sein du Ministère (Traité et gouvernement autochtone, Organisation des affaires du Nord, Bureau de l'interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits) qu'à l'externe (la Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits de Santé Canada).

6.2 Recommandations

1. À la lumière de l'intérêt croissant envers le Nord et d'autres développements, et en raison de la diversification de plus en plus grande du portefeuille du SRI, le Secrétariat devrait officialiser son approche de la mesure des résultats par l'élaboration d'une stratégie de mesure du rendement respectant les normes actuelles du Ministère, précisant les résultats attendus et tenant toujours compte des priorités du gouvernement fédéral et de celles des Inuit.
2. Pour compléter la stratégie de mesure du rendement et améliorer son efficacité, le Secrétariat devrait établir un plan de travail pluriannuel qui comprendrait des critères de sélection des projets à long terme et des activités à court terme permettant d'agir en fonction des questions émergentes et des problèmes, ainsi que des mécanismes de détermination et d'atténuation des risques.
3. Afin d'appuyer l'orientation et la mesure de son travail de défense des intérêts des Inuit, le SRI devrait, en collaboration avec ses partenaires, examiner la possibilité d'élaborer une ou plusieurs stratégies permettant de mesurer le changement des niveaux de sensibilisation aux questions concernant les Inuit au sein du gouvernement fédéral, et d'évaluer à quel point ces questions sont intégrées aux politiques et aux programmes.

Annexe A – Modèle logique

Ce modèle a été conçu à l'interne à titre d'outil de planification.

Modèle logique – Résultat stratégique du SRI n° 1

Résultat stratégique n° 1 : Renforcer le partenariat régional et améliorer la base d'information.				
Activités	Responsabilité	Résultat immédiat (cette année)	Résultat intermédiaire (de 2 à 5 ans)	Résultat final (de 6 à 20 ans)
Collaborer avec ITK pour appuyer l'accord relatif au Comité national sur l'éducation des Inuit.	Diffusion et liaison (DL)	1. Améliorer et accroître le niveau de communication entre les cadres supérieurs d'AADNC et les organisations inuites régionales.	1. Définir clairement les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral à l'égard des organisations et des gouvernements inuits.	Améliorer les conditions socioéconomiques des collectivités inuites, surtout dans les domaines de compétence fédérale.
Établir des partenariats avec les parents et les collectivités pour le projet d'éducation.	DL	2. Approfondir la compréhension des priorités et des liens organisationnels des Inuit à l'échelle régionale dans les domaines d'intérêt fédéral.	2. Améliorer la compréhension des questions concernant les Inuit et la collaboration avec les provinces et territoires.	
Présenter le SRI aux organisations inuites régionales.	DL			
Appuyer le travail de la table ronde Katimajit, en mettant un accent particulier sur le logement social.	Recherche et politiques (RP)	3. Disposer de l'information clé pour pouvoir donner des conseils pertinents en temps opportun et pour en tenir compte dans le budget, le discours du Trône, etc.	3. Traiter plus efficacement les besoins des Inuit dans les domaines des programmes fédéraux.	
Poursuivre le travail à titre de membre du CNDEIN.	RP			
Terminer l'étude sur la capacité de gouvernance des Inuit (pour éclairer le renouvellement du PSGI).	RP			
Planifier des réunions et des conférences téléphoniques à intervalle régulier avec les organisations et les gouvernements inuits.	RP / DL			
Accélérer les travaux relatifs aux questions émergentes (tombes inuites) et au projet sur le savoir inuit et la gestion de la base de données.	RP			

Modèle logique – Résultat stratégique du SRI n° 2

Résultat stratégique n° 2 : Secteur axé sur les possibilités et partenariats avec les autres ministères				
Activités	Responsabilité	Résultat immédiat (cette année)	Résultat intermédiaire (de 2 à 5 ans)	Résultat final (de 6 à 20 ans)
<p>Poursuivre les présentations sur les INUIT et le SRI à l'intention de cadres supérieurs clés, à AADNC et dans d'autres ministères.</p> <p>Accroître la sensibilisation aux questions concernant les Inuit et à d'éventuelles possibilités en participant aux travaux de comités clés des cadres supérieurs d'AADNC et de comités conjoints avec des ministères fédéraux clés dans des domaines socioéconomiques clés.</p>	DL	1. Présenter aux équipes de cadres supérieurs des secteurs et des ministères les questions clés concernant les Inuit qui offrent le plus grand potentiel actuel et futur de répercussions sur la qualité de vie des Inuit.	1. Sensibiliser les décideurs fédéraux clés aux questions concernant les Inuit.	Améliorer les conditions socioéconomiques des collectivités inuites, surtout dans les domaines de compétence fédérale.
	RP	2. Reconnaître et saisir les occasions de faire contribuer les Inuit à des secteurs de politiques et programmes émergents ou en évolution.	2. Mieux refléter les questions concernant les Inuit lors du renouvellement des programmes et des politiques (à l'interne et dans les autres ministères).	

Modèle logique – Résultat stratégique du SRI n° 3

Résultat stratégique n° 3 : Accroître la sensibilisation aux Inuit à l'échelle du gouvernement fédéral.				
Activités	Responsabilité	Résultats immédiats (cette année)	Résultats intermédiaires (de 2 à 5 ans)	Résultat final (de 6 à 20 ans)
<p>Diffuser des produits au sein d'AADNC et à l'externe, lors de conférences et de forums.</p> <p>Continuer à susciter l'intérêt envers les questions concernant les Inuit par l'entremise d'orateurs invités, par des activités artistiques et culturelles (films et artistes), de publications (p. ex. le rapport d'étape du SRI) et la participation à des conférences et des forums de recherche.</p> <p>Poursuivre les activités de diffusion et de liaison sur le Web en améliorant le contenu des pages Web d'AADNC et du SRI (carte du profil communautaire d'Inuit Nunangat en ligne et section de la vitrine culturelle).</p>	DL	1. Augmenter la visibilité des questions concernant les Inuit et de la culture inuite à AADNC.	1. Consulter les Inuit sur les questions fédérales qui les concernent.	Améliorer les conditions socioéconomiques des collectivités inuites, surtout dans les domaines de compétence fédérale.
	DL / RP	2. Accroître la capacité à répondre aux demandes d'AADNC et d'autres ministères relativement à des événements de sensibilisation et de formation sur les Inuit.	2. Accroître la sensibilisation des employés du gouvernement du Canada aux questions concernant les Inuit.	
	DL	3. Accroître la capacité à répondre aux demandes d'information en rapport avec les Inuit d'AADNC et des autres ministères fédéraux.		

Annexe B – Grille d'évaluation

Enjeux et questions	Indicateurs de données	Analyse documentaire	Entrevues d'intervenants clés				Examen de dossiers et documents du SRI	Études de cas
			SRI	Gouvernement	Organisations inuites, bénéficiaires de programmes	Spécialistes externes		
Pertinence								
1. Dans quelle mesure les objectifs et les activités du SRI (point de liaison pour les questions concernant les Inuit, défense des intérêts, établissement de relations et sensibilisation) répondent-ils à un besoin réel?	<ul style="list-style-type: none"> Besoin continu que le SRI serve de point de liaison, assure la défense des intérêts des Inuit et établisse des relations (du point de vue des Inuit et du gouvernement fédéral) 	X	X	X	X	X	X	X
2. Dans quelle mesure les objectifs et les activités du SRI sont-ils conformes aux priorités gouvernementales, aux résultats stratégiques du Ministère et aux priorités des Inuit?	<ul style="list-style-type: none"> Les objectifs et les activités du SRI sont conformes : <ul style="list-style-type: none"> aux objectifs et aux priorités du gouvernement fédéral; aux objectifs et aux résultats stratégiques d'AADNC; aux objectifs et aux priorités des organisations inuites. 	X	X	X	X	X		
3. Quels sont les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral à l'égard des Inuit?	<ul style="list-style-type: none"> Description des rôles et des responsabilités du gouvernement fédéral à l'égard des Inuit 	X	X	X	X	X		
4. Le rôle joué par le SRI est-il conforme aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral?	<ul style="list-style-type: none"> Niveau de conformité avec les rôles et responsabilités reconnus du gouvernement fédéral Données relatives à la redondance ou à la complémentarité relativement au rôle des organisations inuites ou autres. 	X	X	X	X	X		
Conception et prestation								

Enjeux et questions	Indicateurs de données	Analyse documentaire	Entrevues d'intervenants clés				Examen de dossiers et documents du SRI	Études de cas
			SRI	Gouvernement	Organisations inuites, bénéficiaires de programmes	Spécialistes externes		
5. Les résultats attendus sont-ils compatibles avec le mandat, le rôle et les activités du Secrétariat et sont-ils clairement compris par les partenaires et intervenants clés?	<ul style="list-style-type: none"> Comparaison des résultats attendus aux activités et au mandat du SRI Qualité et clarté de la logique du rendement Points de vue des fonctionnaires fédéraux et des organisations inuites 		X	X	X	X	X	
6. Jusqu'à quel point les résultats sont-ils mesurés et documentés efficacement? <i>*Cette question n'apparaît pas dans le cadre de référence*</i>	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation du modèle logique et du système de mesure du rendement 		X	X			X	
Efficacité (rendement et réussite)								
7. Dans quelle mesure le Secrétariat réussit-il à accroître la cohérence, la pertinence et l'efficacité des politiques et des programmes fédéraux qui touchent les Inuit?	<ul style="list-style-type: none"> Répercussions des activités conçues pour améliorer la cohérence, la pertinence et l'efficacité des politiques fédérales touchant les Inuit (p. ex. participation du SRI en temps opportun, niveau et importance de sa participation à l'élaboration de politiques fédérales) 		X	X	X		X	
8. Dans quelle mesure les Inuit ont-ils voix au chapitre dans l'élaboration de politiques et les processus décisionnels du gouvernement fédéral?	<ul style="list-style-type: none"> Mesure dans laquelle les politiques désignées³⁷ d'AADNC, et d'autres politiques fédérales concernant les Inuit, tiennent compte des questions et des points de vue des Inuit et les invitent à participer à la conception des politiques et au processus décisionnel 	X			X	X	X	

³⁷ Par politiques « désignées », on entend les secteurs de politique qui seront soumis à un examen particulier par des études de cas ainsi que les secteurs de politiques définis par les recherches effectuées dans le cadre de l'évaluation.

Enjeux et questions	Indicateurs de données	Analyse documentaire	Entrevues d'intervenants clés				Examen de dossiers et documents du SRI	Études de cas
			SRI	Gouvernement	Organisations inuites, bénéficiaires de programmes	Spécialistes externes		
<p>9. Dans quelle mesure le SRI a-t-il réussi :</p> <ul style="list-style-type: none"> à renforcer les relations avec les organisations inuites? à renforcer les relations avec d'autres ministères et d'autres ordres de gouvernement? à faire mieux connaître les enjeux concernant les Inuit au sein du gouvernement fédéral (p. ex. par la recherche, la mise en commun d'information et le dépôt de données)? à obtenir des ressources de sources multiples pour agir en fonction des priorités des Inuit? 	<ul style="list-style-type: none"> Répercussions des activités conçues et exercées dans ces quatre domaines La mesure dans laquelle les réalisations dans ces quatre domaines peuvent être attribuées au SRI Mécanismes dont se sert le SRI pour assurer une bonne collaboration (demandes et accueil de rétroaction, participation, etc.) 		X	X	X		X	X
<p>10. Y a-t-il des résultats inattendus, positifs ou négatifs?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Résultats inattendus définis par les partenaires et les intervenants clés 		X	X	X		X	X
Rendement (efficience et économie)								
<p>11. Dans quelle mesure le Secrétariat parvient-il aux résultats attendus en respectant son budget actuel, sans entraîner de résultats indésirables?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rapport et logique entre le budget actuel ou les dépenses et les résultats attendus 		X	X			X	X

<p>12. Quels facteurs internes (p. ex. structure organisationnelle, position au sein du gouvernement fédéral, conception et exécution, mise en œuvre) et externes (p. ex. contraintes de financement imprévues, nouvelles responsabilités, intérêt accru pour le Nord) ont influé sur l'efficacité, le rendement et la pertinence du Secrétariat? Et comment?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Détermination des facteurs qui ont contribué à améliorer le rendement • Détermination et analyse des difficultés et des obstacles 	X	X	X	X	X		X	
Leçons tirées de l'expérience et solutions de rechange									
<p>13. Quelles leçons ont été tirées de l'expérience du Secrétariat ou d'autres initiatives horizontales de nature semblable qui pourraient améliorer les résultats et l'efficacité du Secrétariat?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Leçons tirées de l'expérience du SRI ou d'initiatives similaires 	X	X	X	X	X		X	
<p>14. Les moyens utilisés pour atteindre les objectifs du Secrétariat sont-ils les plus appropriés et les plus efficaces³⁸?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des activités relativement aux données sur les ressources disponibles et les dispositions relatives au financement 	X	X	X	X	X		X	

³⁸ Il est apparu au cours de l'élaboration du rapport méthodologique que les questions 9 et 13 du cadre de référence étaient identiques; elles ont été fusionnées pour devenir la question 14 de la grille d'évaluation.