

INUIT-CROWN PARTNERSHIP COMMITTEE
INUILLU CANADAMI GAVAMANGALLU PILIRIAQAQATIGIINNINGINUT KATIMAJIRALAAT
ᐃᓄᐃᓪᓗ ᓅᐱᐅᐅ ᓂᐱᐅᐅ ᓂᐱᐅᐅ ᓂᐱᐅᐅ ᓂᐱᐅᐅ ᓂᐱᐅᐅ ᓂᐱᐅᐅ
COMITÉ DE PARTENARIAT ENTRE LES INUITS ET LA COURONNE

Établissement d'un partenariat pour le changement transformationnel

Évaluation des cinq premières années de mise en œuvre du Comité de partenariat entre les Inuits et la Couronne

12 mai 2023



Remerciements

Nous remercions le Groupe de travail de suivi, d'évaluation et d'apprentissage du Comité de partenariat entre les Inuits et la Couronne qui a supervisé l'évaluation. Nous souhaitons également remercier les dirigeants inuits et fédéraux, les hauts fonctionnaires, le personnel technique et les autres détenteurs du savoir pour leur contribution à l'évaluation. Leurs observations et leurs commentaires forment la base du présent rapport.

L'équipe d'évaluation conjointe :

- Anna Ziegler, Inuit Tapiriit Kanatami
- Diane Billingsley, Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord
- Mark Stiles, Stiles Associates Inc.
- Anita Kora, Inuit Tapiriit Kanatami
- Priyanka Patel, Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord

Table des matières

Sommaire	5
1.0. Introduction	7
1.1. Contexte	7
1.2. Aperçu du partenariat	8
2.0. À propos de l'évaluation	15
2.1. Objet et portée	15
2.2. Principales questions de l'évaluation.....	15
2.3. Approche et méthodologie	16
2.4. Limites.....	18
3.0. Constatations	18
3.1. Pertinence	18
3.2. Cohérence.....	19
3.3. Efficacité.....	21
3.4. Points forts	29
3.5. Défis	31
3.6. Analyse comparative entre les sexes plus	38
3.7. Durabilité.....	39
4.0. Conclusions et recommandations	41
4.1. Conclusions.....	41
4.2. Recommandations.....	41
Annexes	44
A. Matrice de l'évaluation	44
B. Liste des documents examinés	47
C. Aperçu du processus d'entrevue, de l'échantillon et de l'analyse	48
D. Guide d'entrevue	51
E. Aperçu des répondants au sondage.....	54

Liste des abréviations

ACS+	Analyse comparative entre les sexes plus
CCI du Canada	Conseil circumpolaire inuit du Canada
CNJI	Conseil national des jeunes Inuits
CPIC	Comité de partenariat entre les Inuits et la Couronne
CRPA	Commission royale sur les peuples autochtones
DNUDPA	Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones
FFADA	Femmes et filles autochtones disparues et assassinées
ITK	Inuit Tapiriit Kanatami
OIRT	Organisation inuite de revendications territoriales
Pauktuutit	Association des femmes inuites du Canada (Pauktuutit)
RCAANC	Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada
SEA	Suivi, évaluation et apprentissage

Sommaire

Cinq ans après la création du Comité de partenariat entre les Inuits et la Couronne (CPIC), les membres ont commandé une évaluation interne afin de recueillir des commentaires qui pourraient servir à accélérer les progrès du CPIC. Aux fins de l'évaluation, l'Inuit Tapiriit Kanatami (ITK) et Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC) ont mis sur pied une équipe d'évaluation conjointe qui a mené 66 entrevues auprès de dirigeants et de représentants inuits et fédéraux, sondé 247 membres des groupes de travail du CPIC, examiné 231 documents et effectué une recherche documentaire.

Principales constatations

Les données recueillies indiquent que le CPIC joue un rôle très pertinent et complémentaire à d'autres processus de relations entre les Inuits et le gouvernement. Le CPIC a répondu à un besoin de longue date, soit celui de disposer d'une tribune pour échanger des mesures de collaboration et de transformation sur des questions stratégiques complexes touchant les Inuits. Il confère également une valeur ajoutée à d'autres processus de relations entre les Inuits et le gouvernement, en particulier les relations bilatérales entre les organisations inuites de revendications territoriales (OIRT) et le gouvernement fédéral.

Les évaluateurs ont constaté que de bons progrès avaient été réalisés dans l'ensemble des domaines prioritaires, même si le niveau de ces progrès varie d'un domaine à l'autre. Parmi les réalisations importantes, les partenaires inuits et fédéraux ont le plus souvent cité la Politique sur l'Inuit Nunangat, les allocations fédérales destinées aux Inuits pour le logement, l'infrastructure et la santé, ainsi que la recherche et la planification conjointes, qui ont orienté les affectations de fonds. Cependant, de nombreux représentants inuits et fédéraux ont déclaré que le financement octroyé dans certains domaines était insuffisant pour répondre aux besoins précisés dans les documents de planification conjointe du CPIC.

Voici certains facteurs clés sur lesquels reposent les progrès du CPIC :

- l'engagement ferme des dirigeants inuits et fédéraux à travailler en partenariat et leur participation directe sur une base régulière;
- la structure et les processus officiels, qui ont facilité l'adoption d'une approche orientée vers l'action et favorisé la coordination et la reddition de comptes;
- l'étroite collaboration entre les partenaires inuits;
- la gestion centrale assurée conjointement par l'ITK et RCAANC;
- le travail acharné du personnel technique et administratif.

Les facteurs qui ont freiné les progrès du CPIC sont les suivants :

- *le manque de capacité en personnel allouée aux travaux du CPIC*, en particulier chez les partenaires inuits, mais aussi chez les partenaires fédéraux – Il faut accroître la capacité en personnel pour que l'ITK puisse maintenir son rôle central de facilitation et que d'autres partenaires inuits participent pleinement aux groupes de travail.
- *les limites des systèmes de gestion et d'administration conjointes* – Pour suivre l'évolution rapide des travaux du CPIC, il faut apporter des améliorations dans de

nombreux domaines de gestion et d'administration conjointes, notamment en ce qui touche la gestion du nombre de domaines prioritaires; l'élaboration de plans de travail et la surveillance de leur exécution; la détermination des points prioritaires à inclure à l'ordre du jour des réunions des comités des dirigeants et des hauts fonctionnaires; l'établissement d'un calendrier opportun pour les réunions et la distribution des documents; l'orientation des nouveaux membres des comités et des groupes de travail; la gestion de l'information; et les communications internes et externes.

- *la difficulté à réunir les partenaires fédéraux et à assurer la coordination entre eux* – De nombreux représentants inuits et fédéraux estiment que les partenaires fédéraux doivent renforcer leur approche pangouvernementale et accroître la participation des organismes centraux. Certains ont proposé que le Secrétariat de la réconciliation joue un plus grand rôle de facilitateur et assure une planification et une collaboration plus stratégiques avec les hauts fonctionnaires entre les réunions du CPIC.

L'évaluation a révélé que les considérations liées au genre ou à l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) étaient peu intégrées aux processus du CPIC, même si de nombreux représentants inuits et fédéraux estiment qu'une application systématique de l'ACS+ serait bénéfique.

L'évaluation a aussi permis de constater que l'engagement du gouvernement envers le CPIC est assuré à court terme, mais que la viabilité à long terme n'est pas garantie. Le CPIC est vulnérable aux changements de direction ou de mandat du gouvernement. Le manque de capacité en personnel allouée aux travaux du CPIC et les limites des systèmes de gestion et d'administration du CPIC pourraient également compromettre son efficacité continue.

Conclusions

En tant que mécanisme relativement nouveau, le CPIC fonctionne remarquablement bien, même s'il reste une grande marge d'amélioration. Il s'agit d'un mécanisme fort utile qui redéfinit la relation entre les Inuits et la Couronne. Par l'intermédiaire du CPIC, les Inuits et le gouvernement fédéral ont établi des règles de base pour travailler en partenariat afin de faire progresser la prise de mesures dans les grands dossiers, y compris la budgétisation fondée sur les distinctions pour les Inuits. Le processus de partenariat a permis de créer de nouvelles relations interpersonnelles au niveau des dirigeants et des techniciens, qui ont tiré profit du travail des partenaires au sein du CPIC et ailleurs.

Recommandations

Comme les relations entre les Inuits et la Couronne reposent maintenant sur des bases solides, l'équipe d'évaluation présente les recommandations suivantes pour améliorer l'efficacité et la viabilité du CPIC.

1. Que les dirigeants inuits et fédéraux demandent aux hauts fonctionnaires de préparer conjointement des options pour faire du CPIC un mécanisme permanent et viable, afin d'accroître la participation des Inuits au processus décisionnel et à l'engagement pangouvernemental.
2. Que les partenaires inuits et fédéraux redoublent d'efforts pour accroître la capacité en personnel affecté au travail du CPIC, y compris le recrutement, le maintien en poste et le

financement à long terme du personnel des organisations inuites partenaires; et veiller à ce que les partenaires fédéraux consacrent les ressources nécessaires pour faciliter le travail du CPIC.

3. Que les partenaires inuits et fédéraux mettent sur pied un comité spécial chargé d'examiner et d'améliorer conjointement les systèmes de gestion et d'administration du CPIC, dans le but d'en accroître l'efficacité, l'efficacité et la responsabilisation pour ce qui est des résultats dans les domaines prioritaires communs.
4. Que les partenaires inuits et fédéraux intègrent conjointement l'ACS+ aux processus du CPIC et consacrent des ressources au renforcement de la capacité des partenaires à appliquer l'ACS+ de façon appropriée dans les contextes inuits.
5. Que les partenaires inuits et fédéraux élaborent et mettent en œuvre conjointement un plan de communication destiné à divers publics internes et externes pour les tenir au courant des progrès du CPIC.

1.0. Introduction

1.1. Contexte

En 2016, l'Inuit Tapiriit Kanatami (ITK) et le gouvernement du Canada ont négocié la création d'un comité Inuits-Couronne visant à faciliter une approche pangouvernementale à l'égard des questions complexes qui touchent les Inuits et qui ne peuvent être réglées par un seul ministère ou organisme. Les Premiers Nations et les Métis ont également négocié des comités de partenariat, ou « mécanismes bilatéraux permanents », avec le gouvernement du Canada.

Le Comité de partenariat entre les Inuits et la Couronne (CPIC) a été officiellement établi en février 2017 par la Déclaration de l'Inuit Nunangat sur le partenariat entre les Inuits et la Couronne, signée par le premier ministre du Canada, le président de l'Inuit Tapiriit Kanatami (ITK) et les dirigeants élus des quatre OIRT au Canada, soit :

- la Société régionale inuvialuite;
- la Nunavut Tunngavik Incorporated;
- la Société Makivik;
- le gouvernement du Nunatsiavut.

Les quatre OIRT sont les organisations qui représentent les Inuits au Canada et qui détiennent des traités modernes avec la Couronne¹. Leurs régions comprennent l'Inuit Nunangat, le territoire inuit.

La ¹Convention définitive des Inuvialuit, la Convention du Nunavut, la Convention de la Baie James et du Nord québécois, l'Accord sur les revendications territoriales des Inuits du Nunavik, et l'Accord sur les revendications territoriales des Inuits du Labrador.

L'ITK représente les droits et les intérêts des Inuits à l'échelle nationale. Elle est régie par les dirigeants élus des quatre OIRT. Les présidentes de Pauktuutit (Association des femmes inuites du Canada) et du Conseil circumpolaire inuit du Canada (CCI du Canada) et le président du Conseil national des jeunes Inuits (CNJI) sont des participants permanents sans droit de vote au conseil d'administration de l'ITK.

1.2. Aperçu du partenariat

1.2.1. Objectifs et principes

En signant la Déclaration de partenariat entre les Inuits et la Couronne, les quatre OIRT, l'ITK et le gouvernement du Canada ont affirmé leur objectif commun, soit que les Inuits atteignent l'équité socioéconomique et culturelle avec les autres Canadiens. Ils se sont également engagés à renouveler la relation entre les Inuits et la Couronne, à prendre des mesures dans des domaines prioritaires communs et à surveiller les progrès.

Comme énoncé dans son mandat, le CPIC vise à faciliter l'action au moyen de partenariats et de collaboration entre les organismes. Le Comité est structuré de manière à faciliter l'adoption d'une approche unifiée par les partenaires inuits et fédéraux et d'une approche pangouvernementale améliorée. Pour remplir ce mandat, le CPIC s'est fixé quatre objectifs :

- déterminer les domaines d'action prioritaires communs;
- élaborer des plans de travail pour les membres, qui axent le partenariat et les mesures sur les priorités communes;
- favoriser la responsabilisation en élaborant des paramètres pour mesurer la réussite;
- rendre compte des progrès du CPIC aux personnes concernées.

Les travaux du CPIC visent à compléter les travaux en cours en ayant recours à d'autres processus de relations entre les Inuits et le gouvernement au niveau fédéral, provincial et territorial.

Les membres conviennent de fonctionner selon les principes de la collaboration, du consensus, de la transparence, de l'équité et de l'inclusion, et de respecter les accords sur les revendications territoriales, les droits des Autochtones et les droits de la personne confirmés dans la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA).

1.2.2. Partenaires

Les membres du CPIC sont des dirigeants inuits et fédéraux élus, y compris les dirigeants élus des quatre OIRT et de l'ITK, le premier ministre du Canada et les ministres fédéraux choisis en fonction des domaines prioritaires communs. Les présidentes de Pauktuutit et du CCI du Canada et le président du CNJI sont inclus à titre de participants permanents.

Dans le présent rapport, les membres du CPIC, les participants permanents et le personnel de leurs organisations sont désignés collectivement comme des « partenaires inuits et fédéraux ».

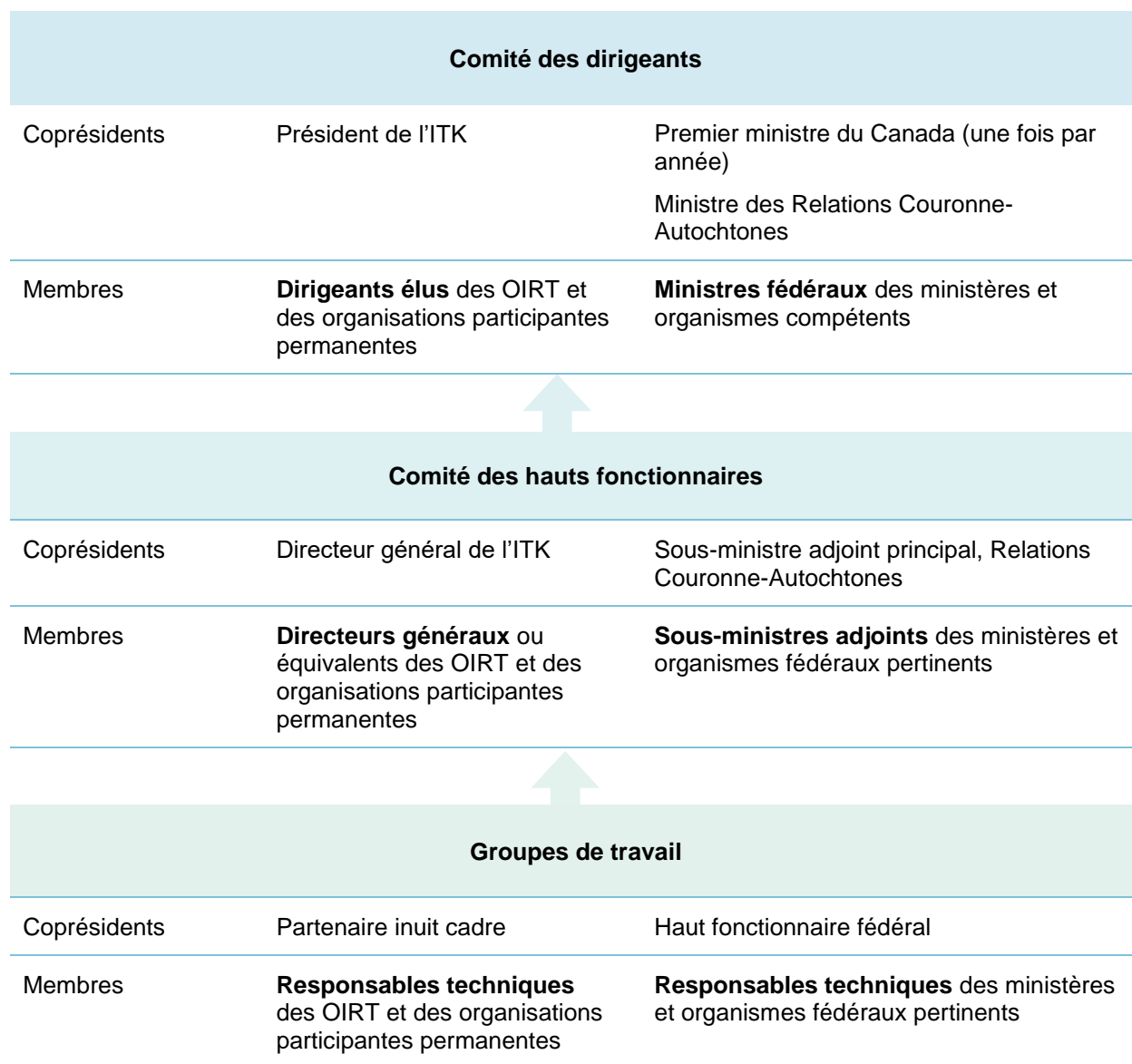
1.2.3. Structure et processus

Comme le montre la *figure 1*, la structure du CPIC comporte trois niveaux, soit un comité des dirigeants, un comité des hauts fonctionnaires et des groupes de travail pour chaque domaine prioritaire. Les responsabilités des trois niveaux sont les suivantes :

- *Comité des dirigeants* – Chargé de s’entendre sur les domaines d’action prioritaires communs, d’approuver les plans de travail, de discuter des progrès et de déterminer les problèmes ou les mesures correctives nécessaires, de même que de trouver les ressources financières nécessaires.
- *Comité des hauts fonctionnaires* – Chargé de déterminer et d’élaborer des domaines d’action prioritaires communs, de cerner les enjeux qui nécessitent une approche pangouvernementale, de trouver les ressources financières nécessaires, de surveiller et d’orienter les groupes de travail au niveau technique, de résoudre les problèmes et de préparer l’ordre du jour des réunions du Comité des dirigeants.
- *Groupes de travail* – Un groupe de travail a été créé pour chaque domaine prioritaire; ces groupes de travail sont chargés de l’élaboration et de la mise en œuvre des plans de travail ainsi que de la production de rapports d’étape et de rapports d’étape annuels au moyen des notes d’information.

Le Comité des dirigeants se réunit trois fois par année, dont une réunion annuelle avec le premier ministre. Le Comité des hauts fonctionnaires se réunit au moins trois fois par année, habituellement un mois avant chaque réunion du Comité des dirigeants. Les groupes de travail se réunissent tout au long de l’année, habituellement une fois par mois.

Figure 1. Structure, chaires et participants du CPIC.



1.2.4. Activités et extraits

Comme le montre la *figure 2*, il y avait 13 domaines prioritaires et un domaine prioritaire interrompu en 2022. Les groupes de travail comptaient 247 représentants inuits et fédéraux, y compris des représentants de 23 ministères et organismes fédéraux. La *figure 3* donne un aperçu des réunions du Comité des dirigeants et de certains résultats de 2017 à 2022.²

² Bien que la pandémie de COVID-19 ait perturbé les plans, les partenaires inuits et fédéraux ont continué de travailler ensemble, concentrant une grande partie de leurs efforts à répondre aux besoins des Inuits pendant la pandémie.

Figure 2. Évolution des domaines prioritaires du CPIC, de 2017-2022.

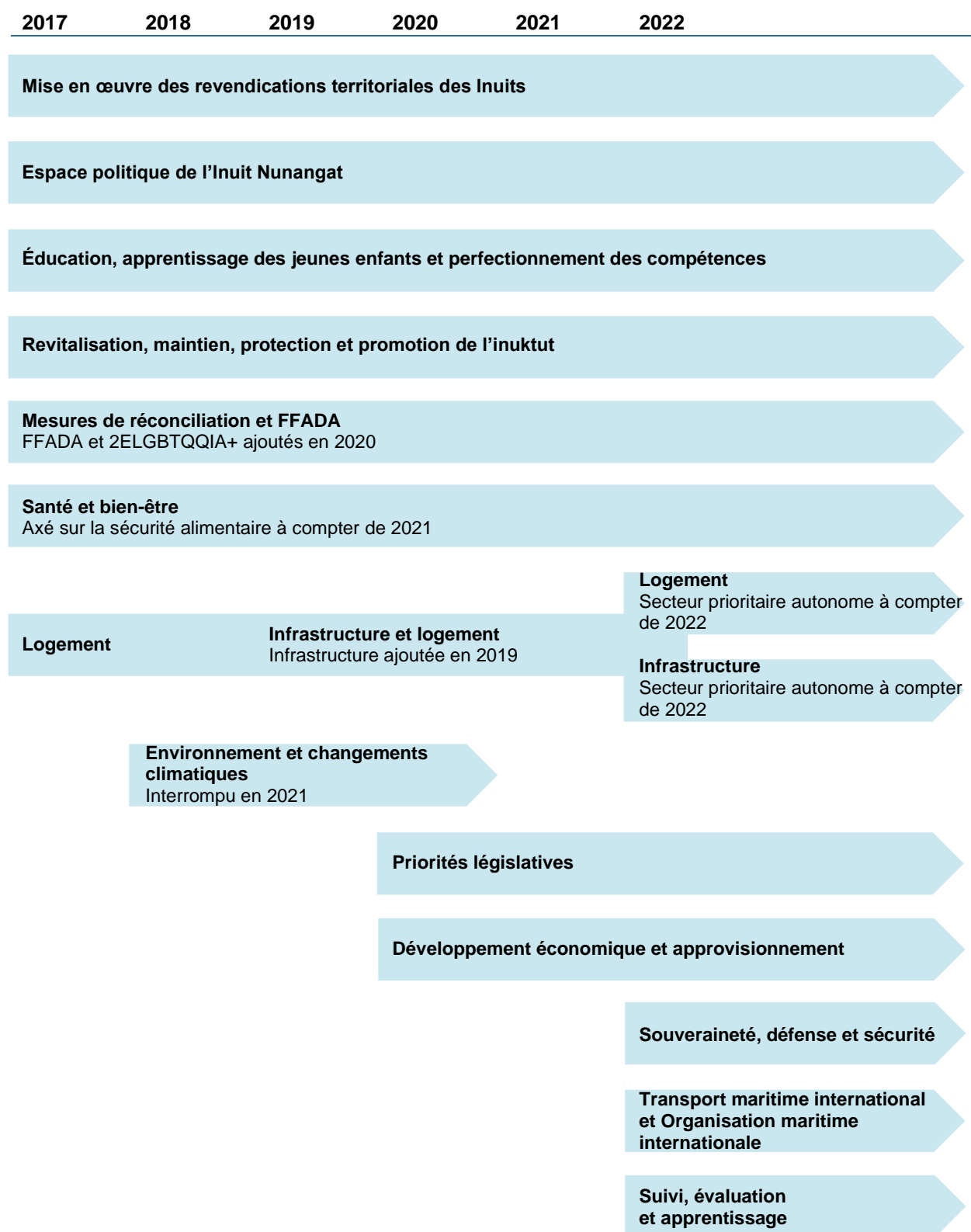


Figure 3. Calendrier des réunions, de l'élaboration de processus et de certains extraits.

	2017			2018			2019	
Réunions des dirigeants	Février* Iqaluit	Mai Ottawa	Septembre Nain	Mars* Ottawa	Juin Inuvik	Novembre Ottawa	Avril* Ottawa	Juin Ottawa
	*Réunions annuelles avec le premier ministre							
Processus	Signature de la <u>Déclaration de l'Inuit Nunangat sur le partenariat entre les Inuits et la Couronne</u> Élaboration des lignes directrices du protocole du CPIC			Achèvement du mandat du CPIC				
Extraits sélectionnés				<p>Affectations du budget de 2018 à l'intention des Inuits</p> <ul style="list-style-type: none"> • 27,5 M\$ pour l'élimination de la tuberculose • 82 M\$ pour l'enquête nationale sur la santé des Inuits <p><u>Engagement conjoint en vue de l'élimination de la tuberculose d'ici 2030</u></p> <p><u>Cadre d'apprentissage et de garde des jeunes enfants inuits</u>, élaboré conjointement, 111 M\$ sur 5 ans pour sa mise en œuvre</p> <p>Le Groupe de travail Inuit-Couronne sur la sécurité alimentaire a été formé</p> <p>La <u>Subvention pour le soutien aux chasseurs-cueilleurs</u> a été élaborée conjointement, soit 40 M\$ sur 5 ans pour appuyer l'accès aux aliments traditionnels</p> <p><u>Collaboration au Projet de loi C-92</u>, une <i>Loi concernant les enfants, les jeunes et les familles des Premières Nations, des Inuits et des Métis</i></p> <p><u>Déclaration commune des dirigeants de Pikialasorsuaq</u> Engagement à l'égard de la protection de l'environnement de la polynie de Pikialasorsuaq en collaboration</p>			<p>Affectations du budget de 2019 à l'intention des Inuits</p> <ul style="list-style-type: none"> • 125 M\$ pour la mise en œuvre d'une stratégie d'éducation postsecondaire dirigée par les Inuits • 50 M\$ pour la mise en œuvre de la Stratégie nationale de prévention du suicide chez les Inuits • 220 M\$ pour la mise en œuvre de l'initiative : Les enfants inuits d'abord • 333 M\$ pour la mise en œuvre de la <i>Loi sur les langues autochtones</i> <p><u>Stratégie de logement pour l'Inuit Nunangat</u> et plan pour acheminer le financement directement aux OIRT, élaborés conjointement</p> <p>Réalisations en matière de réconciliation <u>Présentation des excuses pour les réinstallations des Ahiarmiut</u>, <u>Excuses aux Inuits pour la gestion de l'épidémie de tuberculose</u> et <u>Présentation d'excuses concernant les conclusions de la Commission de vérité du Qikiqtani</u></p> <p><u>Stratégie nationale inuite sur les changements climatiques</u></p>	

		<p>avec les gouvernements de Kalaallit Nunaat et du Danemark</p> <p>Région de l'Arctique, le ministère des Pêches et des Océans a annoncé qu'il inclurait toutes les régions inuites grâce à une approche de l'Inuit Nunangat</p>	<p>financement approuvé de 1 M\$ pour la mise en œuvre initiale</p> <p>Publication du chapitre sur l'Inuit Nunangat du Cadre stratégique pour l'Arctique et le Nord</p> <p>Qanuippitaa? L'enquête nationale sur la santé des Inuits a été lancée</p>
--	--	--	--

Figure 3 (suite) Calendrier des réunions, de l'élaboration de processus et de certains extraits.

	2020		2021			2022		
Réunions des dirigeants	Mars* Ottawa	Décembre Ottawa	Avril* Ottawa	Juillet Ottawa	Septembre Ottawa	Avril* Ottawa	Juin Inuvik	Décembre Ottawa
	*Réunions annuelles avec le premier ministre							
Processus			Le mandat du CPIC mis à jour reconnaît Pauktuutit, le CCI du Canada et le CNJI en tant que participants permanents			Les lignes directrices du protocole du CPIC ont été mises à jour		
			Les lignes directrices du protocole du CPIC ont été mises à jour					
Extraits sélectionnés	<p>Fonds de soutien aux communautés autochtones pour la COVID-19 Un montant de 22,5 M\$ a été alloué pour les activités d'aide liées à la pandémie dirigées par les Inuits, coordonnées et soutenues par le CPIC</p> <p>Rapport sur les priorités de l'Inuit Nunangat en matière d'infrastructure</p> <p>Planification conjointe de la mise en œuvre du projet de loi C-92</p>		<p>Fonds d'infrastructure pour les communautés autochtones Un montant de 517,8 M\$ sur 4 ans a été alloué aux organisations inuites de revendications territoriales pour des initiatives d'infrastructure dirigées par les Inuits</p> <p>Cadre pour une éducation de qualité pour les Inuits Vision de l'éducation des Inuits et de normes de qualité inuites de la maternelle à la 12^e année élaborées par des partenaires inuits et approuvées par le CPIC</p>			<p>Investissements destinés aux Inuits du budget de 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> • 845 M\$ pour des initiatives en matière de logement dirigées par les Inuits • 1,4 G\$ pour maintenir et transformer les services de soins de santé essentiels pour les Inuits et les Premières Nations <p>Politique sur l'Inuit Nunangat Élaborée conjointement, reconnaît l'Inuit Nunangat en tant que région distincte et oriente le processus décisionnel fédéral pouvant avoir une incidence sur les Inuits et l'Inuit Nunangat; 25 M\$ sur 5 ans pour la mise en œuvre</p> <p>Principes d'élaboration conjointe entre les Inuits et la Couronne élaborés conjointement et approuvés par le CPIC. Lignes directrices pour l'élaboration conjointe de lois, de règlements, de politiques, de programmes, de services et d'initiatives fédéraux, ainsi que de critères de surveillance et d'évaluation</p> <p>« Understanding the Costs of an Inuit Nunangat School Food Program » Rapport publié par le Groupe de travail Inuit-Couronne sur la sécurité alimentaire.</p>		

1.2.5. Gestion et administration

L'ITK et le Secrétariat de la réconciliation de Relations Couronne-Autochtones coordonnent conjointement les processus du CPIC, y compris la gestion de la logistique des réunions, la préparation des documents de réunion et l'orientation des nouveaux membres des groupes de travail, ainsi que la coordination des communiqués de presse, le contenu du site Web et le contenu des médias sociaux pour deux réunions par année.

L'ITK et le Cabinet du premier ministre coordonnent les activités de logistique et de communication d'une réunion par année, y compris les communiqués de presse et les conférences de presse conjointes.

1.2.6. Ressources

Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC) dispose d'un financement de services votés (de base et continu) pour faire progresser la réconciliation au moyen de trois « mécanismes bilatéraux permanents » avec les Inuits, les Premières Nations et les Métis. En 2018, RCAANC a reçu 76,4 millions de dollars sur cinq ans pour ce travail. De ce montant total, 54,5 millions de dollars ont été affectés au financement de la participation des partenaires inuits, métis et des Premières Nations, y compris 13 millions de dollars pour la participation des partenaires inuits au CPIC. L'ITK a administré le financement destiné aux partenaires inuits.

2.0. À propos de l'évaluation

2.1. Objet et portée

Cinq ans après la création du CPIC, les membres ont commandé une évaluation interne afin de recueillir des commentaires qui pourraient servir à accélérer les progrès du CPIC. Les utilisateurs visés sont les dirigeants et les hauts fonctionnaires participant au CPIC.

L'évaluation portait sur les activités menées entre 2016 et 2022. Elle s'est concentrée sur l'examen du mécanisme de partenariat pour déterminer ce qui fonctionne bien et ce qui doit être amélioré. Sur le plan de l'efficacité, l'évaluation a été conçue pour évaluer les améliorations apportées à la relation entre les Inuits et la Couronne et les mesures prises dans les domaines prioritaires communs. On a jugé qu'il était trop tôt pour mesurer les extrants ou les résultats finaux.

2.2. Principales questions de l'évaluation

L'évaluation a été conçue pour répondre aux questions qui suivent. L'*annexe A* présente la matrice de l'évaluation, qui comprend les sous-questions, les indicateurs et les méthodes de collecte des données.

1. Dans quelle mesure le CPIC répond-il aux besoins des partenaires?

2. Dans quelle mesure le CPIC cadre-t-il avec d'autres processus associés à la relation entre les Inuits et le gouvernement?
3. Dans quelle mesure le CPIC progresse-t-il vers l'atteinte des objectifs énoncés dans son mandat?
4. Dans quelle mesure le CPIC :
 - a. améliore-t-il la relation entre les Inuits et le gouvernement du Canada, notamment en ce qui concerne la reconnaissance et l'avancement des droits des Inuits?
 - b. fait-il progresser le travail dans les domaines prioritaires?
5. Quels sont les facteurs qui favorisent ou freinent les progrès du CPIC?
6. Dans quelle mesure les considérations liées à l'égalité entre les sexes sont-elles intégrées à la planification, à la gouvernance et à la production de rapports du CPIC?
7. Dans quelle mesure le CPIC est-il viable?

2.3. Approche et méthodologie

2.3.1. Approche

Le Groupe de travail sur le suivi, l'évaluation et l'apprentissage (SEA) du CPIC a supervisé l'évaluation qui a été menée par une équipe d'évaluation conjointe. L'équipe comprenait quatre évaluateurs internes de l'ITK et de RCAANC, ainsi qu'un évaluateur externe, qui a amené le point de vue d'une tierce partie.

L'équipe a adopté une approche axée sur l'utilisation³. Elle a conçu l'évaluation de manière à favoriser l'appropriation et l'utilisation par les utilisateurs visés, c'est-à-dire les dirigeants et les hauts fonctionnaires qui participent au CPIC. Pour assurer l'utilité de l'évaluation, l'équipe a fait participer les représentants inuits et fédéraux à sa planification, à l'examen des constatations et à l'élaboration des recommandations.

³ Patton, M.Q., 2008. *Utilization-Focused Evaluation*. 4^e édition, Thousand Oaks, Californie, SAGE Publications.

2.3.2. Méthode

L'évaluation s'appuyait sur diverses méthodes et sources de données, décrites ci-dessous, pour assurer la crédibilité des constatations. Les *annexes C, D et E* donnent un aperçu du processus d'entrevue, de l'échantillon et de l'analyse, ainsi que du guide d'entrevue et de l'échantillon de l'enquête.

Entrevues préliminaires	Réalisation de 16 entrevues préliminaires de planification avec des Inuits et des hauts fonctionnaires fédéraux pour servir de base à la conception de l'évaluation
Examen des documents	Examen de 231 documents <ul style="list-style-type: none">• Documents de base• Procès-verbaux et rapports d'étape• Documents de politique fédérale• Matériel de communication
Examen de la documentation	Examen de 24 articles universitaires et évaluations sur les relations entre les Autochtones et la Couronne et les initiatives pangouvernementales
Entrevues avec des détenteurs de connaissances clés	Réalisation de 66 entrevues avec des détenteurs de connaissances clés Échantillon stratifié et ciblé de partenaires inuits et fédéraux : <ul style="list-style-type: none">• dirigeants (10);• hauts fonctionnaires et personnel technique (46);• autres détenteurs de connaissances (10).
Sondage en ligne	Sondage auprès de tous les membres des groupes de travail (100 %) pour atténuer le biais potentiel de l'échantillon non aléatoire d'entrevues Taux d'achèvement de 40 % (96 réponses)
Observation des réunions	Toutes les réunions du CPIC ont été observées pendant la période d'évaluation – Comité des dirigeants (1), Comité des hauts fonctionnaires (1), réunions des groupes de travail (8)
Séance de réflexion	Séance de réflexion en personne avec le groupe de travail SEA afin d'examiner les constatations, corriger les erreurs et élaborer conjointement des recommandations

L'équipe d'évaluation a appliqué l'ACS+ à chaque étape. Il s'agissait de recueillir les commentaires sur la conception de la part de diverses personnes; d'analyser les réponses au sondage selon le genre, les antécédents et l'affiliation à un organisme inuit ou fédéral; de mener des entrevues en tenant compte des besoins de divers participants et de valoriser divers points de vue; et de faire participer diverses personnes à l'analyse et à l'élaboration de recommandations au moyen d'une séance de réflexion avec le Groupe de travail SEA.

2.4. Limites

L'équipe d'évaluation a eu de la difficulté à dresser une liste définitive des membres des groupes de travail afin qu'elle soit utilisée comme base pour le sondage en ligne et les entrevues, en particulier en raison du grand nombre de membres fédéraux. L'équipe d'évaluation a également eu de la difficulté à travailler avec les documents du CPIC, car il n'existait pas d'archives définitives, que certains en étaient encore à l'étape de l'ébauche, ayant des protocoles de titres et de noms de fichiers incohérents. Il a fallu du temps pour résoudre ces problèmes, mais ils n'ont pas compromis les constatations de l'évaluation.

3.0. Constatations

3.1. Pertinence



Constatation : Le CPIC répond d'une manière très pertinente aux besoins des partenaires inuits et fédéraux. Il répond à un besoin de longue date d'un espace commun pour l'adoption de mesures de collaboration et de transformation pour traiter des questions stratégiques fédérales complexes visant les Inuits. Il répond également à la nécessité de disposer d'une approche pangouvernementale fondée sur les distinctions. Il cadre avec les objectifs des partenaires visant à renouveler la relation entre les Inuits et la Couronne et à respecter l'autodétermination des Inuits.

Tous les dirigeants et représentants inuits et fédéraux interrogés ont déclaré que le CPIC répondait aux besoins de leur organisation d'une manière très judicieuse. La majorité des répondants ont expliqué que le CPIC répondait au besoin des dirigeants et des hauts fonctionnaires de disposer d'un moyen pratique et structuré pour travailler ensemble. Bon nombre ont déclaré que la structure du CPIC répondait au besoin d'une approche pangouvernementale coordonnée dans l'ensemble des ministères fédéraux pour résoudre des problèmes socioéconomiques complexes. Quelques participants ont affirmé que le CPIC répondait également à la nécessité d'une collaboration accrue entre les partenaires inuits sur les questions de politique fédérale d'intérêt commun.

Il est facile de dire « travaillons ensemble ». Mais la question est alors de savoir comment. Il est important d'être pragmatique au sujet de ce que nous pouvons faire ensemble. Le CPIC est la tribune idéale où nous pouvons collaborer avec les dirigeants à une plus grande table sur les questions les plus difficiles. – Partenaire inuit

L'objet fondamental du CPIC est de veiller à ce que tous les secteurs du gouvernement fédéral travaillent en partenariat avec les Inuits à des questions clés. – Partenaire fédéral

Tous les dirigeants inuits et de nombreux représentants inuits et fédéraux ont déclaré qu'il fallait adopter un processus officiel de gouvernance axé exclusivement sur les Inuits pour faciliter des relations respectueuses de gouvernement à gouvernement et entre dirigeants. Plusieurs ont dit que cela était essentiel à la réconciliation.

Pour ce qui est de la réconciliation de nation à nation, depuis longtemps, l'on estimait que le manque d'un lien direct entre Ottawa, les régions, et l'ITK constituait une importante lacune. De plus, il était reconnu que cette lacune avait une incidence sur nos collectivités. À l'avenir, quand il sera question de l'Inuit Nunangat, il faudra s'occuper non seulement de la terre et de l'eau, mais aussi des gens et des collectivités. C'est ce besoin que le CPIC a comblé.

– Partenaire inuit

Le besoin de mécanismes de gouvernance communs entre les Autochtones et la Couronne existe depuis longtemps. Le Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones (CRPA) de 1996 préconisait la transformation des relations entre les Autochtones et la Couronne et la création de nouveaux mécanismes de gouvernance pour permettre aux Inuits, aux Premières Nations et aux Métis de participer au processus décisionnel fédéral et de faciliter la coordination à l'échelle du gouvernement. Le document de la Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action abordait également ces questions.

Du point de vue fédéral, on a besoin du CPIC pour respecter l'engagement de renouveler la relation entre les Inuits et la Couronne et faire progresser l'autodétermination des Inuits. En adoptant la Loi sur la Déclaration des Nations unies sur les droits des peuples autochtones (LDNUDPA) en 2021, le gouvernement fédéral a reconnu le droit des peuples autochtones « de participer à la prise de décisions sur des questions qui peuvent concerner leurs droits » (article 18 de la LDNUDPA). Bien que le CPIC n'englobe pas la vision complète exprimée dans le CRPA et la LDNUDPA, il s'agit d'un nouveau mécanisme important qui accroît les possibilités pour les Inuits d'influencer la politique fédérale et de collaborer avec les partenaires fédéraux sur des questions complexes ayant une incidence sur les Inuits.

3.2. Cohérence



Constatation : Le CPIC cadre bien avec d'autres processus de relations entre les Inuits et le gouvernement, notamment les relations bilatérales entre les OIRT et le gouvernement fédéral; de plus, il y ajoute de la valeur. Le CPIC est conforme aux autres politiques et priorités des Inuits et du gouvernement fédéral, dont la mise en œuvre de la Politique sur l'Inuit Nunangat et de la LDNUDPA.

Tous les répondants inuits et fédéraux qui ont formulé des commentaires sur cette question ont déclaré que le CPIC complète et appuie d'autres processus de relations entre les Inuits et le gouvernement, comme les relations bilatérales régionales-fédérales et les initiatives de ministères fédéraux individuels et de partenaires inuits. Ils ont dit que le CPIC a amélioré le travail dans d'autres domaines en renforçant les relations de travail, en fortifiant la volonté fédérale de donner suite aux priorités inuites et en améliorant les connaissances des employés fédéraux sur les Inuits et l'Inuit Nunangat.

Le CPIC complète d'autres relations. C'est comme l'étape principale qui prépare le terrain pour les relations à l'extérieur du CPIC. Le CPIC nous permet de nous concentrer sur ce qui est le plus important pour les Inuits. – Partenaire fédéral

Si la question n'est pas abordée à la table du CPIC, elle l'est à l'extérieur en raison de la sensibilisation du CPIC à l'échelle du gouvernement fédéral. Le CPIC donne aux autres un mécanisme pour communiquer et se tenir informés. – Partenaire inuit

La plupart des personnes interrogées étaient d'avis qu'il n'y avait pas de chevauchement ou de double emploi important entre le CPIC et d'autres processus. Bon nombre d'Inuits et de fonctionnaires fédéraux ont compris que le rôle du CPIC consistait à travailler à des questions « coincées » qui ne pouvaient pas être réglées par d'autres processus existants.

Tous ceux qui ont formulé des commentaires sur la cohérence des politiques du CPIC ont dit que le CPIC était généralement conforme aux autres positions et priorités stratégiques des Inuits et du gouvernement fédéral, y compris les accords sur les revendications territoriales des Inuits, la Politique sur l'Inuit Nunangat, la LDNUDPA et le Cadre stratégique pour l'Arctique et le Nord.

Distinction entre les relations bilatérales régionales-fédérales

Plusieurs représentants inuits ont décrit la relation bilatérale régionale-fédérale comme leur principale relation avec le gouvernement fédéral. Quelques-uns ont expliqué qu'ils travaillaient à des questions propres à une région et à la mise en œuvre des revendications territoriales par l'intermédiaire des relations bilatérales, et que le CPIC offrait une tribune complémentaire pour les questions qui concernent tous les Inuits. Des recherches universitaires récentes indiquent que des mécanismes de gouvernance partagés, comme le CPIC, sont nécessaires pour accompagner les traités modernes afin de permettre aux Inuits d'exercer pleinement leur autodétermination^{1,4}.

Relations avec les gouvernements provinciaux et territoriaux

De nombreux représentants inuits et fédéraux interrogés ont déclaré qu'il fallait accorder plus d'attention aux relations entre les gouvernements provinciaux et territoriaux lorsque le travail du CPIC chevauche les compétences, notamment en matière d'infrastructure, de logement et d'éducation. Quelques représentants inuits ont exprimé des préoccupations au sujet de tensions qui existent avec les partenaires provinciaux et territoriaux en raison de l'affectation directe du financement fédéral aux OIRT, et de la possibilité d'une réduction des investissements provinciaux et territoriaux. Quelques représentants inuits et fédéraux ont parlé de la nécessité de coordonner la mise en œuvre avec les partenaires provinciaux et territoriaux dans certains domaines.

Nous comprenons la nécessité pour le CPIC de reconnaître les considérations provinciales et territoriales. À un moment donné, ces éléments doivent être rassemblés... Si vous devez faire partie de la solution, vous devez participer à la conversation. – Fonctionnaire fédéral

Les représentants inuits de trois régions étaient d'avis que les partenaires des gouvernements provinciaux et territoriaux étaient motivés à collaborer davantage avec eux en raison de l'exemple donné par le CPIC et de l'effet de levier créé par le financement destiné aux Inuits. La plupart des personnes interrogées qui ont formulé des commentaires sur cette question ne sont pas

Wilson, Gary, et Selle, P., 2019. Indigenous Self-Determination in Northern Canada and Norway. Institut de recherche en politiques publiques, étude 69. Montréal, Institut de recherche en politiques publiques, RCAANC (2022). Évaluation de la gestion et de la mise en œuvre des ententes et des traités.

favorables à l'intégration de partenaires des gouvernements provinciaux et territoriaux dans le CPIC, mais souhaitent voir des mécanismes indépendants semblables au CPIC à ce niveau.

3.3. Efficacité



Constatation générale : En tant que nouveau mécanisme, le CPIC fonctionne remarquablement bien, même s'il est possible d'améliorer davantage les systèmes de gestion et d'administration. Le CPIC a généré plusieurs résultats importants à ce jour, notamment la Politique sur l'Inuit Nunangat, qui établit la voie à suivre pour une nouvelle orientation dans la relation entre les Inuits et la Couronne.

L'évaluation a porté sur les progrès du CPIC dans trois domaines énoncés dans son mandat :

- les progrès réalisés pour faire progresser la relation entre les Inuits et le gouvernement fédéral;
- les progrès réalisés pour atteindre les quatre objectifs du CPIC;
- les progrès vers l'avancement des mesures dans les domaines prioritaires communs.

3.3.1. Progrès dans l'avancement de la relation



Constatation : Le CPIC a considérablement amélioré la relation entre les Inuits et le gouvernement fédéral. Il a contribué à la reconnaissance des droits des Inuits, bien qu'il reste encore beaucoup à faire pour honorer ces droits.

Toutes les données probantes découlant de l'évaluation indiquent que le CPIC a fait de grands progrès dans l'amélioration des relations entre les Inuits et le gouvernement fédéral. Toutes les personnes interrogées et la grande majorité (91 %) des répondants au sondage ont convenu que le CPIC avait fait progresser la relation entre les Inuits et le gouvernement fédéral. Dans leurs réponses écrites, de nombreux répondants ont indiqué que les principales réalisations du CPIC étaient l'établissement de relations et l'amélioration de la collaboration. Les évaluateurs ont fait observer que les relations durant les réunions du Comité des dirigeants étaient très respectueuses.

L'incidence du CPIC a été énorme : il y a eu des conversations ciblées, prospectives et reformulées. Cela montre à quel point les Inuits peuvent entretenir de bonnes relations avec le Canada. – Partenaire inuit

Le CPIC a facilité le processus officiel à l'échelle de l'Inuit Nunangat pour l'établissement de relations, la compréhension mutuelle et l'action concertée. Plusieurs dirigeants et représentants inuits ont déclaré qu'avant la création du CPIC, leurs rencontres avec les partenaires fédéraux étaient peu fréquentes et ponctuelles, et qu'elles n'avaient lieu que lorsque des ministres y voyaient un intérêt personnel ou lorsque les Inuits faisaient du lobbying auprès de cabinets de ministres individuels.

La simple présence d'une tribune bilatérale entre les Inuits et la Couronne est une réalisation colossale. Elle a transformé la relation entre les Inuits, l'Inuit Nunangat et la Couronne. – Participant au sondage

La plupart des représentants inuits et fédéraux ont affirmé que le CPIC avait renforcé les relations interpersonnelles au niveau du leadership et des aspects techniques. Plusieurs fonctionnaires fédéraux ont indiqué que les relations interpersonnelles solides entre les dirigeants et les hauts fonctionnaires étaient à la fois un moteur et un résultat du CPIC.

Le CPIC a accru les possibilités pour les Inuits d'influencer la politique fédérale, selon plusieurs représentants inuits et fédéraux. Quelques fonctionnaires ont dit que cela avait favorisé un dialogue ouvert sur des questions qui ne relèvent pas des mandats ministériels individuels, certains ajoutant même que cela était nécessaire si l'on voulait un changement réellement transformateur. Quelques fonctionnaires fédéraux ont déclaré que le CPIC avait entraîné un changement historique dans la façon dont le gouvernement fédéral prend des décisions qui ont une incidence sur les Inuits.

*On nous reprochait autrefois d'aller de l'avant unilatéralement si une chose avait déjà été approuvée par les ministres. Maintenant, nous procédons conjointement à l'élaboration des mesures avec nos partenaires inuits, puis nous présentons le tout aux ministres.
– Partenaire fédéral*

Plusieurs représentants inuits et fédéraux interviewés ont déclaré que le CPIC avait permis aux partenaires fédéraux de mieux comprendre les Inuits et l'Inuit Nunangat. Plusieurs représentants inuits ont constaté que les partenaires fédéraux étaient de plus en plus disposés à essayer de nouvelles approches pour régler des questions stratégiques complexes.

Renforcement des relations bilatérales, régionales et fédérales

Le CPIC a ajouté de la valeur aux relations bilatérales entre les OIRT et le gouvernement fédéral, selon de nombreux dirigeants et représentants inuits. Plusieurs ont raconté des histoires de réussite qui ont permis de résoudre des problèmes régionaux plus facilement grâce aux relations établies avec l'aide du CPIC. Quelques-uns ont dit que le CPIC et la Politique sur l'Inuit Nunangat avaient permis d'adopter de meilleures façons de travailler ensemble au niveau des relations bilatérales régionales.

Nous avons établi cette relation bilatérale par l'intermédiaire des traités, et nous avons l'ITK au niveau national; de son côté, le CPIC permet de faire participer davantage de voix régionales à ces discussions de haut niveau... Il s'agit de réaliser des choses là où auparavant, il y avait des barrières. Nous entretenons une relation beaucoup plus étroite avec les partenaires fédéraux au niveau régional. – Partenaire inuit

Reconnaissance et promotion des droits

La grande majorité (92 %) des répondants au sondage ont convenu que le CPIC contribuait à la reconnaissance et à la promotion des droits des Inuits. De nombreux représentants inuits interrogés ont convenu que le CPIC avait contribué à la reconnaissance des droits des Inuits, même si bon nombre d'entre eux ont fait remarquer qu'il restait encore beaucoup de travail à faire pour honorer ces droits. Ils ont dit que le CPIC avait accru la reconnaissance des droits des Inuits

en sensibilisant les dirigeants et les fonctionnaires fédéraux, en établissant la Politique sur l'Inuit Nunangat et en facilitant la planification conjointe de la LDNUDPA.

Quelques représentants inuits ont déclaré que le CPIC avait fait progresser considérablement la participation des Inuits au processus décisionnel, ce qu'ils considéraient comme une étape de plus dans la promotion des droits des Inuits. Cependant, certains ont ajouté que le CPIC ne satisfait pas à l'article 18 de la LDNUDPA, car il ne fait pas participer les Inuits en tant que décideurs, mais offre plutôt une tribune susceptible d'influencer la prise de décisions fédérales.

Relations et coordination entre les OIRT et l'ITK

Les entrevues avec les dirigeants et le personnel de plusieurs OIRT et de l'ITK suggèrent que le CPIC a renforcé les relations entre les OIRT et avec l'ITK. Plusieurs fonctionnaires ont déclaré que la collaboration dans le cadre du CPIC a amélioré les relations entre le personnel technique et les hauts fonctionnaires. Un dirigeant a dit que le rôle de l'ITK et la façon dont il peut compléter le travail des OIRT étaient de plus en plus clairs. Plusieurs fonctionnaires et dirigeants ont déclaré que les OIRT et l'ITK réussissent de mieux en mieux à assurer la coordination et à obtenir des résultats collectifs. Un représentant régional a affirmé ceci : « Les Inuits apprennent à se réunir davantage en caucus. »

3.3.2. Objectif 1 : Déterminer des domaines d'action prioritaires communs



Constatation : Les partenaires ont réalisé des progrès importants dans la détermination des domaines d'action prioritaires communs, bien que certains défis demeurent.

La plupart des personnes interrogées et la grande majorité (91 %) des répondants au sondage ont convenu que des progrès importants avaient été réalisés. Au cours de la première année du CPIC, les dirigeants ont approuvé sept domaines prioritaires et en ont ajouté sept autres depuis (voir la *figure 2*).

C'est à ce niveau que le CPIC est le plus efficace. C'est la chose la plus importante qu'il a accomplie, soit la détermination et la formulation claires des priorités communes. – Partenaire inuit

De nombreux représentants inuits et fédéraux interrogés ont souligné la réceptivité du gouvernement fédéral à l'égard des priorités des partenaires inuits. Bien que ce soit les partenaires inuits qui aient proposé la plupart des domaines prioritaires, à l'occasion, les partenaires fédéraux ont eux aussi proposé des domaines prioritaires, comme le nouveau domaine prioritaire de la souveraineté, de la défense et de la sécurité. Quelques représentants inuits et fédéraux souhaitaient que les partenaires fédéraux participent davantage à l'établissement et à la définition des priorités, tout en veillant à ce que ce soit des partenaires inuits qui orientent le programme du CPIC.

Il reste des défis à relever en ce qui concerne l'établissement et la gestion des priorités, un sujet abordé plus en détail à la *section 3.5*. De nombreux représentants inuits et fédéraux ont dit qu'il y avait un trop grand nombre de priorités, et que les partenaires devaient établir des priorités de manière à s'assurer qu'il y a suffisamment de ressources pour réaliser un changement

transformateur. De nombreux partenaires devraient examiner les domaines prioritaires et veiller à ce que tous les partenaires les soutiennent pleinement.

Nous disposons d'un temps limité; par conséquent, lorsque des questions sont portées à l'attention des dirigeants, il y a un risque qu'elles ne reçoivent pas toute l'attention voulue. Il est difficile d'établir des priorités et de trouver le juste équilibre. – Partenaire fédéral

3.3.3. Objectif 2 : Élaborer des plans de travail pour structurer les partenariats et les actions.



Constatation : Les partenaires ont fait de bons progrès dans l'élaboration de plans de travail, bien qu'il soit possible d'améliorer la clarté et l'orientation stratégique des principaux produits livrables, tout comme l'engagement commun.

La plupart des personnes interrogées ont déclaré que les partenaires avaient fait de bons progrès vers l'atteinte de cet objectif. La majorité (85 %) des répondants au sondage ont convenu que leur groupe de travail avait élaboré un plan de travail clair et approprié. Plusieurs représentants inuits et fédéraux ont fait remarquer que le processus de planification conjointe du travail, bien que parfois difficile, était bénéfique, car il renforçait les relations et la coordination.

Cependant, la qualité des plans de travail variait d'un domaine prioritaire à l'autre, selon l'analyse des évaluateurs et les points de vue échangés lors de certaines entrevues. Certains plans de travail semblaient ne pas comporter de stratégie claire et réalisable par rapport au mandat du domaine prioritaire. De plus, certains n'ont pas indiqué qui était responsable des produits livrables, à quel moment les produits livrables devaient être livrés ainsi que les ressources qui étaient nécessaires.

Il est parfois difficile de déterminer quelles mesures pourraient être prises pour aller au fond des choses et faire des progrès. Nous nous améliorons, mais nous avons encore du chemin à faire. – Partenaire fédéral

On s'est également inquiété du fait que tous les partenaires ne s'étaient pas entièrement engagés à l'égard de certains résultats et produits livrables, même s'ils avaient été approuvés par les dirigeants. Certains éléments du plan de travail étaient axés sur des enjeux propres à une seule région inuite ou à une autre région inuite, ou n'avaient pas le plein soutien de tous les partenaires inuits. Quelques représentants fédéraux et inuits ont exprimé des préoccupations face à certains points du plan de travail qui étaient en litige et qui échappaient donc au contrôle du groupe de travail. Certains éléments du plan de travail reflétaient les mesures que les partenaires inuits voulaient voir adopter, mais pour lesquelles les partenaires fédéraux ne s'étaient pas entièrement engagés, comme l'ont perçu plusieurs représentants inuits. Ces faiblesses dans les plans de travail risquent de miner le partenariat, comme l'illustre la citation ci-dessous.

Il ne sert à rien de créer des plans de travail irréalisables. Cela nous fait perdre la confiance des dirigeants inuits et engendre une certaine dysfonction à la table, les partenaires fédéraux pouvant se cacher derrière des plans de travail qui ne sont pas clairs. Nous devons nous

débarrasser des façons inefficaces et vides de parler de certaines questions et nous concentrer sur ce que nous croyons pouvoir accomplir. – Partenaire inuit

3.3.4. Objectif 3 : Créer une responsabilisation en élaborant des mesures



Constatation : Le CPIC a de solides chaînes de responsabilité pour les extrants, mais les partenaires ont peu progressé dans l'élaboration de paramètres ou d'indicateurs pour mesurer les progrès vers l'atteinte des résultats.

Les évaluateurs ont constaté que la structure du CPIC comprenait de solides chaînes de responsabilité, du niveau technique jusqu'au Comité des dirigeants. Plusieurs représentants inuits et fédéraux ont déclaré que le fait de rendre régulièrement des comptes au Comité des hauts fonctionnaires et au Comité des dirigeants créait une responsabilisation et les motivait à prioriser les engagements du CPIC. En particulier, lors de la réunion annuelle du Comité des dirigeants avec le premier ministre, les ministres ont été tenus responsables du travail de leur Ministère avec les partenaires inuits.

Cependant, les évaluateurs ont constaté que peu de plans de travail comportaient des paramètres ou des indicateurs pour mesurer les résultats. De nombreux représentants fédéraux et inuits ont déclaré qu'il reste du travail à faire pour mesurer les progrès au-delà du suivi des travaux réalisés. Peu de plans de travail étaient vraiment axés sur les résultats, à court, à moyen et à long terme, et peu de plans comportaient des indicateurs pour mesurer les progrès. À mesure que le travail du CPIC passera de l'établissement de relations et de la planification à la mise en œuvre, le suivi des progrès vers l'atteinte des résultats pourrait aider les partenaires à cerner les problèmes et les changements nécessaires pour accroître les progrès.

3.3.5. Objectif 4 : Rendre compte des progrès réalisés aux électeurs pertinents



Constatation : Les partenaires ont réalisé certains progrès en matière de production de rapports à l'intention des intervenants pertinents, mais il faut vraiment en produire davantage.

Les partenaires ont réalisé des progrès limités en ce qui a trait à la production de rapports à l'intention des intervenants pertinents. L'ITK et le Cabinet du premier ministre ont émis des communications par l'intermédiaire de leurs sites Web, de communiqués de presse, de conférences de presse et de rapports annuels, et certaines OIRT au moyen de bulletins et de la radio locale. Quelques représentants et dirigeants inuits ont déclaré que la tenue de réunions du CPIC dans l'Inuit Nunangat avait contribué à accroître sa visibilité auprès des Inuits. Cependant, l'équipe d'évaluation n'a trouvé aucun plan de communication conjoint et coordonné et peu de produits de communication.

Plusieurs représentants inuits et fédéraux ont exprimé des doutes quant à la connaissance du CPIC chez ceux qui ne sont pas directement concernés, y compris d'autres membres du personnel et des dirigeants d'organismes partenaires du CPIC, des gouvernements provinciaux et territoriaux, des Inuits et d'autres Canadiens en général. La plupart des représentants inuits et fédéraux interviewés ont dit qu'il faut présenter davantage de rapports aux Inuits et aux autres

Canadiens. Plusieurs d'entre eux ont affirmé qu'il faudrait également produire davantage de rapports à l'intention des autres employés des OIRT et des organisations participantes permanentes, ainsi que du personnel et des dirigeants des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.

À l'interne, nous rendons compte de nos progrès à nos électeurs dans notre région, mais je ne pense pas que l'on comprenne ce qu'est le CPIC. Nous pouvons expliquer qu'il s'agit d'une réunion avec les dirigeants, mais je ne pense pas que l'on comprenne à quel point c'est formidable. – Partenaire inuit

En ce qui concerne le fait de présenter des rapports sur les progrès réalisés, il s'agit d'une initiative historique importante que les gens devraient connaître. – Partenaire fédéral

3.3.6. Faire progresser le travail dans les domaines prioritaires



Constatation : Les progrès réalisés dans la mise en œuvre des mesures variaient d'un domaine prioritaire à l'autre, des réalisations importantes ayant été accomplies dans certains domaines, mais limitées dans d'autres.

La plupart des fonctionnaires fédéraux et de nombreux représentants inuits ont décrit les progrès comme étant bons dans l'ensemble, mais ont déclaré qu'ils variaient selon les domaines prioritaires. La majorité (80 %) des répondants au sondage étaient d'accord pour dire que leur groupe de travail avait fait des progrès vers l'atteinte des objectifs de leur plan de travail, mais ont également souligné l'existence d'obstacles au progrès.

Tous les éléments ne sont pas très faciles et, s'ils l'étaient, ils se retrouveraient à des tables à l'extérieur du CPIC. Il est donc important de célébrer le fait que les choses bougent, même si ce n'est qu'un peu. – Partenaire inuit

La portée de cette évaluation ne comprenait pas l'évaluation des progrès dans chaque domaine prioritaire. Cette section donne un aperçu des perceptions des personnes interrogées et des répondants au sondage sur les progrès réalisés.

Perception des principales réalisations

Dans les entrevues avec les partenaires inuits et fédéraux et dans les réponses au sondage, c'est l'élaboration conjointe de la Politique sur l'Inuit Nunangat qui a été le plus souvent mentionnée comme une réalisation clé. Quelques représentants inuits ont dit qu'il s'agissait d'un bon exemple des changements transformateurs qu'ils espéraient que le CPIC réalise. Plusieurs représentants et dirigeants inuits et fédéraux ont également souligné que les Principes d'élaboration conjointe entre les Inuits et la Couronne et la Loi sur la Déclaration des Nations unies sur les droits des peuples autochtones sont des réalisations importantes et complémentaires, car ils ont le potentiel de transformer la façon dont le gouvernement fédéral et les partenaires inuits travaillent ensemble.

La Politique sur l'Inuit Nunangat, si elle est appliquée de façon uniforme, marque un tournant important dans les relations fédérales-inuites. – Partenaire inuit

En ce qui concerne les principales réalisations, personne ne pouvait comprendre la Politique sur l'Inuit Nunangat au début, mais cela a aidé à changer la façon de penser du gouvernement ... L'espace politique collectif inuit est nouveau.
– Partenaire fédéral

Les affectations de fonds fédérales propres aux Inuits étaient la deuxième réalisation la plus fréquemment mentionnée dans les entrevues et les réponses aux sondages. De nombreux répondants ont souligné l'importance des affectations de fonds propres aux Inuits et destinées à des initiatives en matière d'infrastructure et de logement dirigées par les Inuits, ainsi qu'aux évaluations des besoins et aux stratégies élaborées conjointement qui ont soutenu les affectations de fonds.

En ce qui concerne le domaine prioritaire du logement, nous avons déjà une stratégie, le financement fédéral a été déterminé et des plans sont en place sur la façon dont le financement devrait être versé. C'est un nouveau mécanisme de financement pour les OIRT et c'est là une grande réalisation.
– Partenaire fédéral

De nombreux représentants inuits et fédéraux et quelques répondants au sondage ont attiré l'attention sur des initiatives comme l'Initiative Nanilavut (épidémie de tuberculose), les excuses présentées pour les réinstallations des Ahiarmiut en 2019, les excuses présentées aux Inuits dans le cadre de la Commission de vérité du Qikiqtani ainsi que le protocole d'entente de 2020, comme des réalisations importantes en matière de réconciliation.

De nombreux représentants inuits et fédéraux et répondants au sondage ont souligné les réalisations associées au domaine prioritaire de la santé et du mieux-être, y compris la planification conjointe et l'affectation de fonds fédéraux dans de nombreux domaines de travail.

Quelques représentants inuits et répondants au sondage ont mentionné la création des régions de l'Arctique du ministère des Pêches et des Océans et de la Garde côtière canadienne comme étant une réalisation. Une personne a décrit cette initiative comme « sortant des sentiers battus ». Cependant, quelques représentants inuits ont dit que cela n'avait pas encore donné lieu à des avantages tangibles au niveau régional.

Perception des progrès limités

Plusieurs représentants inuits et fédéraux ont déclaré que les progrès étaient limités dans certains domaines du Groupe de travail sur la réconciliation et les FFADA, comme l'illustre la citation qui suit.

Nous espérons que les mesures de réconciliation et le domaine prioritaire des FFADA traiteraient de tous les rapports de réconciliation, comme ceux de la CVR et des FFADA, et que leurs recommandations seraient incluses dans le plan de travail, qu'elles seraient exhaustives et qu'elles seraient traitées collectivement. Le Comité a connu du succès dans le cadre des excuses présentées aux Ahiarmiut, dans le cadre de l'initiative Nanilavut et à la Commission de vérité du Qikiqtanide, et c'est pourquoi je pense que nous pourrions nous attaquer de façon plus générale à ce domaine prioritaire. – Partenaire inuit

Plusieurs représentants inuits et un fonctionnaire fédéral ont indiqué que des progrès avaient été réalisés dans le domaine prioritaire de la mise en œuvre des revendications territoriales, y compris l'achèvement des deux principaux produits livrables du groupe de travail – les propositions élaborées conjointement en vue d'établir une politique de mise en œuvre des traités modernes et une commission d'examen de la mise en œuvre des traités modernes. Cependant, plusieurs représentants inuits ont déclaré que les progrès avaient été lents et que les produits livrables, bien qu'ils aient pu être bénéfiques, n'avaient pas rempli le vaste mandat du groupe de travail.

En ce qui concerne le domaine prioritaire de l'éducation, de l'apprentissage et du perfectionnement des compétences, plusieurs représentants inuits et fédéraux ont noté des progrès en ce qui concerne l'éducation postsecondaire et l'éducation de la petite enfance chez les Inuits, mais ont observé que les progrès avaient stagné en ce qui concerne l'éducation de la maternelle à la 12^e année.

Le problème dans certains dossiers [comme les revendications territoriales et l'éducation de la maternelle à la 12^e année], c'est que le gouvernement ne dit jamais non, mais ne trouve jamais une façon de dire oui. – Partenaire inuit

De nombreux dirigeants et représentants inuits ont exprimé leur frustration à l'égard du financement fédéral, qui, selon eux, a été utile, mais inadéquat, compte tenu des besoins dans certains domaines prioritaires. Par exemple, quelques-uns ont fait remarquer que les investissements fédéraux dans les infrastructures ne correspondaient pas aux besoins définis dans le rapport conjoint sur les priorités.

Nous avons trouvé des solutions à nos problèmes, mais dans certains cas, nous avons besoin d'un meilleur suivi et d'un financement adéquat. La mise en œuvre n'est pas ce qu'elle devrait être. – Partenaire inuit

3.4. Points forts

Constatation : Parmi les facteurs clés de l'efficacité du CPIC, notons l'engagement ferme des dirigeants, des fonctionnaires et du personnel technique, la structure officielle et les processus de collaboration, une solide coordination entre les partenaires inuits, la coordination conjointe entre l'ITK et RCAANC, et le travail acharné du personnel technique et administratif.

Dirigeants inuits et fédéraux engagés

Selon de nombreux fonctionnaires et dirigeants, l'engagement sincère des dirigeants inuits et fédéraux à travailler en partenariat a été un facteur essentiel à l'efficacité du CPIC. Plusieurs répondants ont déclaré avoir créé un espace de collaboration productif et avoir aidé à donner le ton au travail du point de vue technique.

De nombreux fonctionnaires et dirigeants ont déclaré que la participation active des dirigeants inuits et fédéraux avait fourni une orientation aux fonctionnaires, les avait motivés et avait assuré la reddition de comptes. Plusieurs des personnes interrogées ont affirmé que la participation directe du premier ministre avait attiré l'attention des ministres et avait été essentielle à l'adoption d'une approche pangouvernementale, le cas échéant. Le Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones (CRPA) souligne la nécessité d'un engagement direct entre les dirigeants autochtones et fédéraux, en particulier le premier ministre, dans le renouvellement des relations entre les Autochtones et la Couronne⁵.

Depuis ses débuts, la force du CPIC, c'est l'engagement. Sachant que cette force existe, il faut porter une attention particulière aux questions inuites. – Partenaire inuit

En ce qui concerne les forces du CPIC, d'abord et avant tout, ce sont toutes les personnes importantes qui sont dans la salle. C'est une question de priorité pour les plus hauts dirigeants et pour les fonctionnaires. – Partenaire fédéral

Réunion des dirigeants en personne

De nombreux représentants et dirigeants inuits et fédéraux ont déclaré que les réunions en personne du Comité des dirigeants ont renforcé les relations interpersonnelles parmi les dirigeants et leur ont permis de tenir des discussions franches nécessaires aux progrès. Quelques-uns ont dit que les discussions parallèles qui ont eu lieu de manière informelle ont aidé les dirigeants à trouver de nouvelles idées.

Selon plusieurs représentants et dirigeants inuits et fédéraux, les réunions en personne dans l'Inuit Nunangat ont été une importante source d'apprentissage pour les ministres et les hauts fonctionnaires, ce qui a permis d'approfondir leur compréhension des collectivités inuites.

Structure officielle et processus de collaboration

La majorité des représentants inuits et fédéraux interrogés ont déclaré que la structure et les processus officiels du CPIC faisaient partie des principaux facteurs d'efficacité du CPIC. Presque

⁵ Commission royale sur les peuples autochtones (1996). Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones, volume 2 : Une relation à redéfinir, chapitre 4.

tous ont dit que l'aspect « conception » fonctionnait bien dans l'ensemble. Plusieurs ont qualifié de forces les éléments suivant :

- La *structure hiérarchisée*, qui va du Comité des dirigeants au Comité des hauts fonctionnaires et aux groupes de travail, relie le travail des dirigeants, des hauts fonctionnaires et du personnel technique au sein de chaque organisation partenaire et entre les organisations.
- La *vaste représentation des partenaires inuits et des ministères fédéraux* à chaque niveau est essentielle à l'élaboration de réponses novatrices aux questions stratégiques complexes que doit traiter le CPIC.

Les bons intervenants sont à la table pour s'attaquer aux problèmes. C'est là un élément important des sous-structures et des groupes de travail. À mon avis, on s'éloigne des questions de compétence lorsqu'on dit : « Ce n'est pas mon ministère ». Nous sommes tous à la même table; comment allons-nous donc régler ces questions? C'est l'une des forces du CPIC. – Partenaire fédéral

Il est utile que l'ITK et les régions inuites participent à un dialogue structuré et fructueux avec les ministères fédéraux. – Partenaire fédéral

- Les *réunions périodiques* du Comité des hauts fonctionnaires et du Comité des dirigeants facilitent la responsabilisation et la réflexion critique sur les progrès.

Si nous savons que quelque chose se prépare au niveau du Comité de surveillance stratégique (CSS) ou au niveau du Comité des dirigeants, il faut s'assurer de bien connaître les questions. ... cela nous aide à nous responsabiliser. – Partenaire fédéral

- La *formulation officielle des priorités et des plans de travail conjoints* a été essentielle à l'efficacité du CPIC. De nombreux représentants inuits et fédéraux ont exprimé des points de vue semblables, comme le cite ci-dessous le partenaire inuit.

Nous établissons des cibles et des jalons dans nos plans de travail. Les réunions du Comité des dirigeants assurent la responsabilisation. Nous ne voulions pas que le CPIC soit une tribune de discussion; il est donc important d'avoir des moyens de mesurer nos progrès. Avons-nous fait le travail prévu et, dans la négative, pourquoi? – Partenaire inuit

Solide collaboration entre les partenaires inuits

La collaboration entre les partenaires inuits, en particulier entre les quatre OIRT, oriente le CPIC et est renforcée par le CPIC. Plusieurs représentants inuits et fédéraux ont déclaré que l'adoption de positions communes sur les questions de politique fédérale augmentait l'influence des partenaires inuits dans le processus décisionnel fédéral. De nombreux représentants inuits ont affirmé que les caucus inuits étaient essentiels avant chaque réunion du CPIC.

Cette volonté collective et la présence des OIRT ont permis au gouvernement fédéral d'intervenir et de réagir plus facilement. Les deux parties en ont profité. – Partenaire fédéral

Coordination centrale conjointe par l'ITK et le Secrétariat de la réconciliation

Plusieurs représentants inuits et fédéraux ont indiqué que le travail de coordination central de l'ITK et de RCAANC était la clé de l'efficacité du CPIC.

Selon de nombreux représentants régionaux inuits, la centralisation de la mobilisation des partenaires inuits autour de l'ITK a bien fonctionné. Quelques représentants régionaux inuits ont dit apprécier le leadership technique de l'ITK dans les domaines de la politique fédérale pour lesquels ils ne disposaient pas des capacités nécessaires. De nombreux fonctionnaires ont exprimé leur appréciation de l'approche adoptée par les cadres supérieurs de l'ITK, qui, selon eux, respectait le processus décisionnel des partenaires inuits. Plusieurs représentants et dirigeants inuits et fédéraux ont parlé en bien des cadres supérieurs et des dirigeants de l'ITK dans l'orientation des processus du CPIC.

Je pense que c'est très utile lorsque nous examinons la façon dont l'ITK gère le processus et la contribution des régions. Nous n'avons pas les capacités ni les connaissances techniques requises dans tous les dossiers pour le faire par nous-mêmes à partir des régions. La centralisation autour de l'ITK a été très utile.

– Partenaire inuit

Plusieurs fonctionnaires fédéraux ont déclaré que le Secrétariat de la réconciliation a fourni un soutien administratif solide. Bon nombre de représentants inuits et fédéraux ont félicité l'ITK et le personnel de RCAANC responsables de la coordination des réunions du CPIC.

Ils sont très attentifs à ce que les réunions aient bien lieu, et que des produits résument les discussions et les points à l'ordre du jour. Parfois, les gens ne mettent pas l'accent sur le soutien administratif nécessaire pour organiser une chose comme celle-là, et le soutien est vraiment très solide ici. C'est essentiel pour le partenariat. – Partenaire fédéral

Personnel technique et administratif assidu

Il était clair pour l'équipe d'évaluation que les membres du personnel technique et administratif du CPIC étaient des travailleurs assidus, sans qui peu de progrès auraient été réalisés. Chez les partenaires inuits en particulier, les évaluateurs ont observé que le personnel travaillait dans des conditions très difficiles, en raison des capacités limitées et du roulement de personnel. Plusieurs représentants inuits ont indiqué que l'engagement personnel des fonctionnaires fédéraux était un facteur de réussite dans de nombreux domaines de travail du CPIC, essentiels pour parvenir à un changement transformateur.

3.5. Défis

Constatation : Les progrès des partenaires ont été entravés par les capacités limitées du personnel affecté au CPIC, les lacunes dans la convocation et la coordination des partenaires fédéraux, et les systèmes de gestion et d'administration qui n'ont pas suivi le rythme du développement rapide du CPIC.

Capacités du personnel

La plupart des représentants inuits et de nombreux fonctionnaires fédéraux ont dit que les capacités limitées du personnel, en particulier chez les partenaires inuits, ont nui aux progrès du CPIC. Bien que les partenaires fédéraux aient de nombreux avantages sur le plan du personnel, ils ont eux aussi de la difficulté à exécuter le travail du CPIC, selon plusieurs fonctionnaires fédéraux et un fonctionnaire inuit. La majorité (68 %) des répondants au sondage ont convenu que leurs organisations éprouvaient des difficultés au chapitre des capacités dans le cadre de leur travail au CPIC. De nombreux autres défis relevés dans le contexte de l'évaluation sont liés, au bout du compte, au fait que le personnel est débordé.

Seul un petit groupe principal de personnes à l'ITK et un petit groupe de personnes parmi les autres partenaires inuits participent étroitement aux travaux du CPIC, comme l'ont observé les évaluateurs et confirmé les entrevues avec les représentants inuits. L'ITK effectue une grande partie du travail de facilitation et de politique technique du CPIC, mais n'a pas de poste entièrement dédié au CPIC. Plusieurs représentants de l'ITK et des régions ont déclaré qu'il faudrait que l'ITK ait des postes de direction et d'administration qui se spécialiseraient dans la gestion des processus du CPIC et fourniraient des conseils aux autres membres du personnel concernés. Le roulement dans les postes de base a également miné les progrès et a entraîné une lourde charge de travail pour les nouveaux employés.

Presque tous les représentants inuits et plusieurs fonctionnaires fédéraux ont déclaré que les capacités limitées du personnel des OIRT affecté au CPIC ont eu une incidence sur les progrès de certains groupes de travail. À certains moments, des groupes n'ont pas pu atteindre le quorum, ayant moins de trois des quatre OIRT représentées comme requis. Plusieurs fonctionnaires ont affirmé que la participation de Pauktuutit, du CCI du Canada et du CNJI a également été limitée en raison des ressources.

Le travail du CPIC n'est bon que si les régions ont la capacité d'y participer. – Partenaire inuit

Plusieurs partenaires inuits et fédéraux ont insisté sur la nécessité d'un financement accru à long terme pour la dotation en personnel des partenaires inuits et pour d'autres coûts opérationnels liés à la participation du CPIC. Pour diverses raisons au cours des quatre premières années, quelques OIRT n'ont pas utilisé tous leurs fonds.

De nombreux représentants inuits et fédéraux ont dit que le manque de financement n'était qu'une partie du problème. Plusieurs ont dit qu'il était difficile de recruter et de maintenir en poste des cadres supérieurs ayant une expertise dans le domaine des politiques. Certaines personnes interrogées ont indiqué qu'il fallait adopter des approches créatives pour résoudre les problèmes de dotation du CPIC, comme la prestation d'une formation et d'un mentorat personnalisés. Des représentants d'une région ont créé un poste de direction à temps plein afin de coordonner le travail du CPIC, et le travail technique a été réparti entre de multiples postes stratégiques.

Systèmes de gestion et d'administration

Dans les entrevues et les réponses au sondage, les représentants et les dirigeants inuits et fédéraux ont cerné tout un éventail de défis en matière de gestion et d'administration auxquels il faut urgemment s'attaquer.

Gestion du nombre de domaines prioritaires

Le nombre croissant de priorités du CPIC est devenu difficile à gérer, selon de nombreux représentants inuits et fédéraux interrogés et plusieurs dirigeants inuits. De nombreux répondants ont également soulevé cette préoccupation.

En fait, le plus grand défi a été de maintenir le nombre de priorités communes à un niveau gérable. Il existe, de notre côté, du côté de l'ITK et au sein des nombreux ministères fédéraux, des contraintes en matière de capacités. – Partenaire inuit

De nombreux Inuits et fonctionnaires fédéraux interrogés souhaitaient réduire le nombre de domaines prioritaires. Cependant, plusieurs représentants inuits n'étaient pas d'accord, suggérant plutôt d'accroître la capacité de travailler à ces questions. D'autres représentants inuits et fédéraux ont recommandé de « suspendre » les priorités dans leur ensemble et d'en choisir un plus petit nombre sur lequel se concentrer, une à la fois. Quelques-uns ont suggéré d'établir des critères pour mettre en attente les domaines prioritaires lorsqu'ils ne requéraient plus toute l'attention du CPIC afin de maintenir les progrès, une approche qui a déjà été adoptée pour les composantes du domaine prioritaire de la santé et du mieux-être. Quelques représentants inuits et fédéraux ont suggéré que les domaines prioritaires pourraient être gérés plus efficacement, par exemple en soumettant moins souvent chaque domaine prioritaire au Comité des dirigeants.

Bien que les évaluateurs ne puissent pas déterminer laquelle de ces solutions serait la meilleure, il est clair que les partenaires doivent trouver un meilleur équilibre entre le flux de travail et la capacité à le gérer.

Processus de planification du travail

Comme nous l'avons vu à la section 3.3.2, il est possible d'améliorer bon nombre des plans de travail conjoints. Dans les entrevues et les réponses au sondage, les fonctionnaires ont également cerné les points suivants à améliorer dans le processus de planification du travail.

- *Orientation technique* – Plusieurs représentants inuits et fédéraux ont indiqué que les coresponsables, en particulier ceux qui sont nouveaux au CPIC, ont besoin d'une meilleure orientation en ce qui concerne les plans de travail et les processus du CPIC. Quelques-uns ont suggéré qu'il serait utile d'élaborer des lignes directrices pour les plans de travail et le processus de partenariat.
- *Financement de la mise en œuvre du plan de travail* – Plusieurs représentants inuits et fédéraux ont demandé plus de clarté dans le financement du travail des groupes de travail, comme les coûts associés aux rencontres en personne des groupes de travail, le soutien d'experts-conseils pour effectuer conjointement les recherches nécessaires et les évaluations des besoins, et toute mobilisation des intervenants.
- *Participation des coresponsables fédéraux* – Quelques coresponsables de l'ITK ont laissé entendre qu'il fallait une plus grande participation de leurs homologues hauts fonctionnaires fédéraux pour renforcer les plans de travail conjoints. Ils estimaient que les hauts fonctionnaires déléguaient trop de travail de planification stratégique au personnel technique.

- *Calendrier de participation des partenaires inuits* – Plusieurs représentants régionaux inuits ont déclaré que les dates cibles établies dans les plans de travail ne leur donnaient pas suffisamment de temps pour mobiliser adéquatement les dirigeants et les partenaires régionaux dans le cadre de certains des principaux produits livrables du CPIC.

Nous coordonnons les choses avec l'ITK, mais nous avons besoin de temps pour régler les problèmes avec les gens de notre région. Lorsque le délai est d'une ou de deux semaines, parfois, nous n'avons pas assez de temps... Nous voulons exercer des pressions sur le gouvernement fédéral pour qu'il fasse avancer les dossiers, mais dans quelle mesure devons-nous sacrifier la qualité pour la quantité? Le délai est-il si important lorsqu'il s'agit de questions si cruciales? – Partenaire inuit

Réunions du Comité des dirigeants et du Comité des hauts fonctionnaires

Les réunions du Comité des dirigeants et du Comité des hauts fonctionnaires ont été essentielles au succès du CPIC, mais de nombreux dirigeants et représentants inuits et fédéraux aimeraient que les réunions soient axées davantage sur des questions précises.

L'intention initiale était d'avoir une tribune où tenir des conversations difficiles... Nous n'avons pas encore tout à fait compris comment tenir de telles discussions. – Partenaire fédéral

Selon plusieurs représentants et dirigeants inuits et fédéraux, le principal problème était qu'il y avait trop de points à l'ordre du jour des réunions. Quelques-uns ont dit que, pour chaque réunion, il serait bien qu'il n'y ait que quelques points importants à l'ordre du jour afin d'en discuter d'une manière plus approfondie. Plusieurs dirigeants inuits ont également dit que, parfois, on mettait trop l'accent sur des questions propres à une région, questions qui pourraient idéalement être réglées par les partenaires fédéraux et inuits dans le cadre de leurs relations bilatérales. Plusieurs dirigeants ont également déclaré que certains domaines prioritaires n'avaient pas reçu suffisamment d'attention en raison des contraintes de temps et de la nature des discussions, en particulier les mesures de réconciliation et le domaine prioritaire des FFADA lors des récentes réunions.

*Si le temps est écoulé parce que les gens ont trop parlé et que les ministres n'ont plus beaucoup de temps pour répondre aux questions, c'est là une façon un peu trop facile de les éviter. Je pense qu'il serait préférable d'alléger le programme... afin qu'il y ait du temps pour tenir des discussions plus approfondies et plus transparentes.
– Partenaire fédéral*

De plus, de nombreux représentants inuits et fédéraux aimeraient que les réunions du Comité des hauts fonctionnaires soient davantage axées sur des questions précises, qu'elles fournissent une meilleure orientation aux groupes de travail, qu'elles règlent les problèmes et qu'elles assurent la coordination entre les groupes de travail et les ministères. Les fonctionnaires ont affirmé que ces réunions n'avaient pas une telle orientation stratégique, car elles étaient principalement axées sur la préparation de la réunion du Comité des dirigeants, qu'elles avaient des ordres du jour trop remplis, qu'il y avait trop de participants (de 150 à 200 personnes), et qu'il arrivait que des hauts fonctionnaires fédéraux n'aient pas le pouvoir de commenter des questions difficiles. Quelques hauts fonctionnaires fédéraux ont dit qu'en raison de l'ordre du jour important, ils ne participaient parfois qu'au moment où on traitait les questions qui les concernaient.

Il faudrait que les réunions avec les hauts fonctionnaires soient plus enrichissantes. ...Nous avons besoin de discuter d'une manière beaucoup plus libre, plus ouverte et sans préjugés, qui n'est pas trop enfermée dans un processus. – Partenaire fédéral

Plusieurs fonctionnaires fédéraux et quelques représentants inuits se sont demandé si la fréquence des réunions du Comité des dirigeants et du Comité des hauts fonctionnaires (trois par année) était idéale. Quelques-uns ont dit qu'il était difficile de coordonner trois réunions par année en raison du personnel limité. De l'avis de quelques-uns, les réunions ont créé un « lourd fardeau » pour les membres des groupes de travail qui devaient préparer des notes d'information conjointes et participer aux réunions préparatoires à chacune d'elles. Cependant, la plupart des représentants et des dirigeants inuits qui ont formulé des commentaires sur cette question n'étaient pas pour le fait de réduire la fréquence des réunions étant donné leur importance pour la responsabilisation et la nécessité d'approfondir les discussions dans de nombreux domaines prioritaires. Plusieurs ont suggéré de planifier les réunions plus à l'avance et de soumettre chaque domaine prioritaire au Comité des dirigeants moins souvent.

Établissement du calendrier des réunions et distribution des documents

De nombreux représentants inuits et fédéraux aimeraient que les dates, les ordres du jour et les documents des réunions soient terminés plus à l'avance afin de permettre une meilleure planification et une meilleure mobilisation. De nombreux fonctionnaires et répondants au sondage ont soulevé des préoccupations au sujet de l'organisation de réunions à la dernière minute, ce qui, selon les représentants inuits, a perturbé d'autres travaux en cours, et a mis à rude épreuve les capacités déjà limitées du personnel. Plusieurs représentants régionaux ont affirmé qu'étant donné la réception tardive des documents, ils avaient eu peu de temps pour formuler des commentaires utiles sur les ébauches et pour informer les dirigeants, ce qui a compromis la participation des partenaires inuits à l'extérieur de l'ITK.

Le cycle du CPIC est clair, mais le fait de ne pas intégrer les réunions au calendrier se traduit par une quantité importante de travail de dernière minute et d'occasions manquées pour les groupes de travail de progresser de façon constructive, car cela les place en position de réaction. – Partenaire inuit

Plusieurs représentants inuits et fédéraux ont recommandé d'organiser toutes les réunions du CPIC à un moment fixe chaque année. Cela permettrait aux fonctionnaires de planifier des événements majeurs dans d'autres secteurs de travail et de prévoir des congés personnels, ce qui a été particulièrement difficile pour les représentants inuits qui sont responsables de multiples secteurs de travail au sein du CPIC et d'autres dossiers importants.

Gestion de l'information

Plusieurs représentants inuits et fédéraux ont indiqué que des améliorations à la gestion de l'information accroîtraient l'efficacité et amélioreraient la collaboration. Les évaluateurs ont relevé les obstacles suivants en matière de gestion de l'information.

- *Manque d'espace de travail partagé en ligne* – Les fonctionnaires comptent sur le courriel pour coordonner les grandes réunions du CPIC, gérer le grand nombre de documents du CPIC produits conjointement et effectuer le travail sur le plan technique. Cela a entraîné des problèmes de contrôle des versions et constitué un obstacle à la collaboration.
- *Absence d'un dépôt central et d'archives* – Il n'y a pas de portail central où les fonctionnaires participant au CPIC peuvent accéder aux documents de base du CPIC, aux calendriers et aux calendriers des réunions à venir, aux documents historiques des réunions ou aux documents produits par les groupes de travail.
- *Documentation limitée sur les processus opérationnels* – Les lignes directrices du protocole du CPIC donnent un aperçu des structures du CPIC et de leurs objectifs, mais il n'y a pas de documentation sur les processus et les lignes directrices au niveau opérationnel pour la planification du travail, la collaboration et la production de rapports.
- *Nombre limité de comptes rendus de réunions au niveau opérationnel* – Des comptes rendus des discussions sont préparés pour les réunions du Comité des dirigeants, mais l'on ne conserve pas toujours des procès-verbaux pour les réunions des groupes de travail et du Comité des hauts fonctionnaires. Cette lacune nuit à la coordination et au transfert des connaissances.

Orientation

Les fonctionnaires et les dirigeants ont déclaré qu'il fallait une meilleure orientation pour veiller à ce que les hauts fonctionnaires et le personnel technique nouvellement arrivés au CPIC soient bien informés des processus du CPIC. Plusieurs ont fait l'éloge de l'atelier d'orientation du CPIC que l'ITK et RCAANC ont commencé à offrir en 2021. Parmi les suggestions pour une orientation améliorée, mentionnons des ateliers plus approfondis, des documents d'information sur les processus opérationnels et un cartable de ressources contenant des modèles du CPIC et des documents de base.

De plus, selon plusieurs personnes interrogées et répondants au sondage, certains fonctionnaires fédéraux ont besoin de formation et d'information sur les contextes stratégiques des Inuits. Un dirigeant fédéral a laissé entendre qu'il y a également un besoin de séances d'information et de matériel pour les dirigeants dont la connaissance des contextes stratégiques des Inuits peut être limitée.

Convocation et coordination des partenaires fédéraux

De nombreux dirigeants et représentants inuits et fédéraux souhaitaient voir une amélioration sur le plan de la convocation aux réunions et de la coordination entre les ministères fédéraux.

Plusieurs représentants des Inuits et des partenaires fédéraux étaient d'avis qu'une participation accrue des trois organismes centraux fédéraux – le Conseil du Trésor, le ministère des Finances

et le Bureau du Conseil privé – permettrait au gouvernement fédéral d’être plus efficace dans les domaines prioritaires du CPIC. Quelques-uns ont déclaré que la participation des organismes centraux était essentielle si l’on voulait résoudre les problèmes de financement. D’autres ont dit qu’il fallait faciliter davantage les interventions pangouvernementales, comme la mise en œuvre de la Politique sur l’Inuit Nunangat, et motiver d’autres ministères à participer pleinement aux travaux du CPIC.

RCAANC est toujours perçu comme le Ministère qui établit la relation. Par conséquent, nous ne faisons que traiter avec ce ministère et nous nous efforçons d’élargir l’approche pangouvernementale. – Partenaire inuit

Plusieurs représentants inuits aimeraient que RCAANC joue un rôle plus important dans la mobilisation d’autres ministères, car ils avaient l’impression que la majeure partie de la mobilisation était effectuée par le personnel de l’ITK et les dirigeants inuits. Plusieurs fonctionnaires fédéraux interrogés ont également suggéré que RCAANC joue un plus grand rôle de facilitateur, comme cela est illustré ci-dessous.

Je m’interroge également sur le rôle du Secrétariat de RCAANC. Je me demande s’il ne pourrait pas jouer un rôle plus important en ce qui concerne la cohérence des politiques. J’ai l’impression que leur travail est très concentré et qu’on prend soin de s’en tenir à des aspects de type administratif. – Partenaire fédéral

Plusieurs représentants inuits se demandent si RCAANC a le pouvoir, perçu ou réel, de diriger efficacement des initiatives pangouvernementales. RCAANC a reçu le mandat de coordonner la participation d’autres ministères au CPIC, mais certains ministères n’ont pas reçu de mandat pour y participer.

Les défis posés par le travail pangouvernemental sont bien documentés, et on trouve des indications dans la documentation sur ce dont il faut disposer pour être efficace, y compris des objectifs clairs, un engagement politique aux plus hauts niveaux, des structures gouvernementales intégrées et viables et une solide culture de collaboration⁶. Une évaluation récente de la Directive du cabinet sur l’approche fédérale pour la mise en œuvre des traités modernes a révélé qu’il fallait adopter des mécanismes de surveillance et une approche plus officielle pour assurer la coordination horizontale⁷. Les données probantes indiquent que le CPIC n’est pas à l’abri de ces défis et qu’il faut accorder plus d’attention à la réalisation complète de l’approche pangouvernementale envisagée par les partenaires.

⁶ Nations Unies, 2012. E-Government Survey: Chapter 3, Taking a Whole of Government Approach; Colgan, A., Kennedy, L.A. Et N. Doherty, 2014. A Primer on Implementing Whole of Government Approaches. Dublin Centre for Effective Services.

⁷ RCAANC, 2020. Évaluation de la Directive du Cabinet sur l’approche fédérale pour la mise en œuvre des traités modernes.

3.6. Analyse comparative entre les sexes plus



Constatation : L'intégration explicite des considérations liées au genre ou à l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) est faible dans les processus du CPIC.

L'ACS+ est un outil qui permet d'analyser comment une politique ou un programme pourrait toucher diverses personnes, en tenant compte du genre et d'autres facteurs identitaires et socioéconomiques. L'objectif est de déterminer, dans la conception d'un programme, les facteurs qui pourraient perpétuer les iniquités. Le gouvernement fédéral exige l'utilisation de l'ACS+ dans l'élaboration de toutes les initiatives, comme le font de nombreux gouvernements provinciaux et territoriaux⁸. Plusieurs répondants inuits et certains répondants au sondage ont indiqué qu'il était nécessaire d'appliquer systématiquement l'ACS+ dans les domaines prioritaires du CPI.

Degré d'intégration de l'ACS+

Les évaluateurs ont constaté qu'il y avait peu d'intégration explicite des considérations liées au genre ou à l'application de l'ACS+ dans le travail du CPIC. Plusieurs représentants inuits ont dit qu'ils tenaient toujours compte du genre et d'autres facteurs lorsqu'ils planifiaient des initiatives pour leur région, mais pas de façon officielle. La plupart des représentants inuits et fédéraux interrogés ont déclaré qu'ils n'avaient pas observé que l'ACS+ avait été utilisée dans le cadre des travaux du CPIC, et un peu plus du tiers (35 %) des répondants au sondage seulement croyaient que le CPIC avait intégré les considérations liées au genre dans ses travaux, notamment en appliquant l'ACS+.

Défis

Les réponses au sondage et les entrevues laissent entendre que la connaissance limitée de l'ACS+ et de ses avantages potentiels constituait un obstacle à son intégration. Plusieurs représentants inuits ont déclaré qu'il fallait des outils et de la formation propres aux Inuits pour appliquer l'ACS+ de façon appropriée dans les contextes inuits.

Un autre obstacle était les points de vue divergents sur les rôles et les responsabilités en matière d'ACS+ au sein du CPIC. Quelques fonctionnaires fédéraux et inuits et un dirigeant fédéral ont félicité Pauktuutit d'avoir contribué à assurer une représentation et des réponses appropriées à divers groupes inuits. Quelques représentants inuits ont demandé que Pauktuutit soit membre à part entière du CPIC afin de renforcer ce rôle. Cependant, plusieurs représentants inuits ont déclaré que tous les partenaires devaient assumer leur responsabilité en ce qui concerne l'ACS+. Ce dernier point de vue, à savoir que la responsabilité devrait s'appliquer à toutes les organisations qui participent à la politique et à la programmation publiques, est considéré à l'échelle internationale comme une pratique efficace⁹.

⁸ Gouvernement de la Colombie-Britannique. [Gender-based Analysis Plus](#).

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 2020. [OECD Toolkit for Mainstreaming Gender and Implementing Gender Equality](#).

Même si une analyse détaillée de la situation dépassait la portée de la présente évaluation, les données probantes indiquent qu'il faut déployer d'importants efforts pour intégrer l'ACS+ dans le travail du CPIC d'une manière appropriée aux contextes inuits.

Le document intitulé « Assurer la pérennité de l'Analyse comparative entre les sexes plus » du gouvernement fédéral présente des « leçons apprises » qui pourraient être utiles. Il définit six éléments essentiels dont une organisation a besoin pour intégrer l'ACS+ de façon durable :

- un énoncé de politique;
- une évaluation des besoins;
- un centre de responsabilité;
- un cours de formation et des outils;
- des projets pilotes;
- un suivi.

On y recommande également d'étendre la responsabilité de l'ACS+ à l'ensemble de l'organisation et à toutes les personnes, depuis les dirigeants et les cadres supérieurs, qui sont nécessaires pour assurer la responsabilisation, jusqu'au personnel des politiques et des programmes, qui sont les mieux placés pour appliquer l'ACS+ dans leur travail.

3.7. Durabilité



Constatation : L'engagement du gouvernement fédéral envers le CPIC est sûr à court terme, mais le CPIC présente de nombreuses vulnérabilités à court et à long terme.

Engagement du gouvernement

L'engagement politique du gouvernement fédéral à l'égard de la réconciliation et l'affectation du financement des services votés (de base et permanent) pour les activités du CPIC le protègent à court terme. La nécessité d'un mécanisme pour s'engager auprès des Inuits pour la mise en œuvre de la Politique sur l'Inuit Nunangat et de la LDNUDPA est de bon augure pour la viabilité du CPIC. Cependant, de nombreux dirigeants et représentants inuits et fédéraux interrogés étaient préoccupés par la vulnérabilité potentielle du CPIC à un changement dans le leadership ou le mandat du gouvernement, préoccupation qui se reflète également dans les réponses au sondage. La recherche universitaire souligne la vulnérabilité des partenariats entre les Autochtones et le gouvernement aux changements dans le leadership politique¹⁰.

Plusieurs représentants inuits et fédéraux estiment qu'il est nécessaire d'enchâsser dans une loi l'engagement fédéral envers le CPIC. Certains chercheurs universitaires recommandent d'officialiser le CPIC afin de réduire sa vulnérabilité aux changements politiques¹¹. Quelques

¹⁰ Alcantara, C. et Z. Spicer, 2016. A new model for making Aboriginal policy? Evaluating the Kelowna Accord and the promise of multilevel governance in Canada. Canadian Public Administration/Administration publique du Canada, vol. 59, n° 2 (juin/juin 2016), p. 183-203.

¹¹ Wilson, Gary, et P. Selle, 2019. Indigenous Self-Determination in Northern Canada and Norway. Institut de recherche en politiques publiques, étude 69. Montréal, Institut de recherche en politiques publiques.

représentants inuits et fédéraux ont fait des suggestions pour rendre le CPIC permanent, notamment en l'enchantant dans une loi, en établissant un traité ou un autre arrangement constructif fondé sur la Déclaration de l'Inuit Nunangat sur le partenariat entre les Inuits et la Couronne, en appuyant au moyen d'une directive du Cabinet liée à la mise en œuvre de la LDNUDPA, ou en créant un organisme conjoint permanent de coordination.

Quelques fonctionnaires fédéraux ont déclaré qu'il était essentiel de changer la culture des ministères fédéraux pour adopter une approche fondée sur les distinctions si l'on veut assurer la viabilité du CPIC. Un haut fonctionnaire fédéral a recommandé des options administratives pour mieux intégrer le CPIC et la Politique sur l'Inuit Nunangat dans les processus fédéraux, comme cela est illustré ci-dessous.

... Quel genre d'entente administrative pourrions-nous mettre en place au niveau des sous-ministres ou des sous-ministres adjoints? ... Je pense que ce serait une bonne idée que RCAANC et le Bureau du Conseil privé réfléchissent à la question de savoir s'il faut faire davantage pour maintenir le CPIC sur la bonne voie. – Partenaire fédéral

Démonstration des résultats

Plusieurs représentants inuits et fédéraux ont déclaré que la meilleure façon de soutenir le CPIC, à part l'adoption de lois ou de nouvelles dispositions administratives, est de démontrer les résultats et de communiquer son efficacité. Si le CPIC n'obtient pas de résultats tangibles, les partenaires inuits et fédéraux pourraient être moins motivés à y allouer du temps et des ressources.

La viabilité sera fondée sur ce qui produit des résultats? Y a-t-il une volonté et une participation de la part du système fédéral? Le CPIC est-il plus efficace que les mécanismes strictement bilatéraux et les mécanismes multilatéraux plus vastes? ... Tant que ces trois éléments demeurent, c'est viable. – Partenaire inuit

Autres menaces à la viabilité

Le CPIC risque d'être victime de son propre succès, le nombre de priorités dépassant les capacités du personnel des partenaires et le développement des systèmes de gestion et d'administration, comme cela est indiqué à la *section 3.5*. Plusieurs partenaires inuits et fédéraux ont affirmé que la capacité du personnel constituait la menace immédiate la plus importante pour l'efficacité du CPIC.

Quelques représentants inuits et fédéraux ont déclaré qu'une réduction des dépenses à l'échelle du gouvernement pourrait avoir une incidence négative sur les dépenses dans les domaines prioritaires du CPIC, ce qui pourrait réduire la volonté des partenaires d'y consacrer temps et énergie. Les réponses adaptatives des partenaires à l'évolution des conditions sociales et politiques au cours des cinq premières années du CPIC, comme pendant la pandémie, ont été essentielles à son efficacité. Au fur et à mesure que les conditions politiques et économiques changeront, il faudra penser à s'adapter.

4.0. Conclusions et recommandations

4.1. Conclusions

Le CPIC redéfinit la relation entre les Inuits et la Couronne. Par l'intermédiaire du CPIC, les Inuits et le gouvernement fédéral ont établi des règles de base pour travailler en partenariat afin de faire progresser la prise de mesures dans les grands dossiers, y compris la budgétisation propre aux Inuits fondée sur les distinctions. La Politique sur l'Inuit Nunangat – la réalisation la plus importante du CPIC à ce jour – a commencé à transformer la façon dont les ministères fédéraux conceptualisent leur travail avec les partenaires inuits; ainsi, un plus grand nombre de ministères adoptent maintenant une approche fondée sur les distinctions. Le CPIC a également démontré qu'il était utile de générer des réponses pangouvernementales à des problèmes complexes, comme le logement, l'infrastructure, la santé et le bien-être – des problèmes qui, par le passé, sont tombés entre les mailles du système alors qu'aucun ministère ne pouvait les résoudre. De plus, l'évaluation a démontré que le CPIC était très pertinent et complémentaire aux autres processus de relations entre les Inuits et le gouvernement.

Il s'agit du modèle réunissant des populations autochtones minoritaires et des gouvernements nationaux le plus progressiste au monde. Il y a de quoi célébrer. – Partenaire inuit

Cela dit, nous pouvons encore faire mieux. Le CPIC a évolué si rapidement qu'il risque d'être victime de son propre succès, car il compte désormais un plus grand nombre de domaines prioritaires, ce qui entraîne une charge de travail plus grande que ce que le personnel peut gérer. Les limites de ses systèmes de gestion et d'administration pourraient également compromettre son efficacité continue; de plus, la viabilité à long terme du CPIC n'est pas assurée. Maintenant que les relations entre les Inuits et la Couronne reposent sur des bases solides, il est temps de combler ces lacunes afin que les partenaires puissent continuer à réaliser des progrès tangibles et transformateurs à l'avenir.

4.2. Recommandations

En se fondant sur les constatations de l'évaluation, l'équipe d'évaluation présente les recommandations suivantes pour améliorer l'efficacité et la viabilité du CPIC.

Recommandation 1 : Que les dirigeants inuits et fédéraux demandent aux hauts fonctionnaires de préparer conjointement des options pour faire du CPIC un mécanisme permanent et viable, afin d'accroître la participation des Inuits au processus décisionnel et à l'engagement pangouvernemental.

Les partenaires devraient élaborer conjointement un mandat pour ce travail et s'assurer d'y affecter des ressources adéquates. Les partenaires devraient envisager toutes les options possibles pour soutenir le CPIC, notamment :

- un traité ou un autre arrangement constructif fondé sur la Déclaration de l'Inuit Nunangat sur le partenariat entre les Inuits et la Couronne;

- une loi;
- des directives du Cabinet;
- un organisme de coordination conjoint permanent.

Les partenaires devraient faire des recommandations au Comité des dirigeants en y soulignant les avantages et les inconvénients pour chaque option.

Recommandation 2 : Que les partenaires inuits et fédéraux redoublent d'efforts pour accroître la capacité en personnel affecté au travail du CPIC, y compris le recrutement, le maintien en poste et le financement à long terme du personnel des organisations inuites partenaires; et veiller à ce que les partenaires fédéraux consacrent les ressources nécessaires pour faciliter le travail du CPIC.

Le renforcement des capacités du personnel affecté au travail du CPIC devra probablement commencer par une évaluation approfondie des besoins en personnel pour que les partenaires puissent suivre le rythme du travail du CPIC. Parmi les enjeux mentionnés dans l'évaluation, les partenaires inuits devraient tenir compte des besoins en matière de capacité du personnel des OIRT et des participants permanents aux processus du CPIC ainsi que des besoins en matière de capacité du personnel de l'ITK pour maintenir son rôle central de coordination et de facilitation. En ce qui concerne les partenaires fédéraux, il faut veiller à ce que chacun affecte suffisamment de personnel technique et de cadres supérieurs pour participer pleinement aux processus du CPIC.

Tous les partenaires devraient affecter les ressources nécessaires pour améliorer l'intégration, le transfert des connaissances et les possibilités d'apprentissage afin de renforcer les compétences et les connaissances du personnel et d'être mieux préparés au roulement du personnel.

Recommandation 3 : Que les partenaires inuits et fédéraux mettent sur pied un comité spécial chargé d'examiner et d'améliorer conjointement les systèmes de gestion et d'administration du CPIC, dans le but d'en accroître l'efficacité, l'efficacéité et la responsabilisation pour ce qui est des résultats dans les domaines prioritaires communs.

L'évaluation a permis de relever certaines questions administratives et de gestion qui devraient être incluses dans le présent examen, soit :

- les processus des partenaires fédéraux utilisés pour réunir les membres et coordonner leur participation au CPIC;
- les procédures d'examen et de gestion des domaines prioritaires communs, en tenant compte de la nécessité de trouver un équilibre entre le nombre de priorités et la capacité à les gérer;
- l'élaboration conjointe d'un plan de travail;
- les outils et les processus de gestion de l'information;
- l'orientation des dirigeants, des fonctionnaires et du personnel technique;
- le calendrier des réunions et la distribution des documents;

- l'ordre du jour des réunions du Comité des hauts fonctionnaires et du Comité des dirigeants;
- l'intégration du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage.

Recommandation 4 : Que les partenaires inuits et fédéraux intègrent conjointement l'ACS+ aux processus du CPIC et consacrent des ressources au renforcement de la capacité des partenaires à appliquer l'ACS+ de façon appropriée dans les contextes inuits.

L'équipe d'évaluation suggère que les partenaires inuits dirigent ce travail pour veiller à ce que l'ACS+ soit bien intégrée dans les contextes inuits. Les partenaires inuits doivent acquérir l'expertise interne nécessaire pour réaliser l'ACS+ d'une manière qui convient aux contextes inuits et qui est intégrée au flux de travail d'une manière qui convient à leurs organisations. Ce travail devra probablement commencer par l'évaluation des besoins. Pour renforcer les capacités, il faudra probablement clarifier les rôles et les responsabilités des partenaires en ce qui a trait à l'ACS+. De nombreuses leçons peuvent être tirées de la documentation sur la mise en œuvre de l'ACS+ au Canada et à l'échelle internationale. L'adaptation des pratiques exemplaires aux contextes inuits aidera à assurer l'intégration efficace et appropriée de l'ACS+.

Recommandation 5 : Que les partenaires inuits et fédéraux élaborent et mettent en œuvre conjointement un plan de communication destiné à divers publics internes et externes pour les tenir au courant des progrès du CPIC.

Il faut accroître les communications au sujet du CPIC afin d'informer la communauté croissante des dirigeants et des fonctionnaires concernés de ses progrès et de rendre des comptes aux Inuits et aux autres Canadiens. Il est également nécessaire d'informer les dirigeants et les représentants inuits et fédéraux qui ne participent pas directement au CPIC, mais dont le travail est touché par ce dernier ou qui devraient y participer à l'avenir. Parmi ces auditoires importants, notons d'autres parlementaires, des sénateurs, des chefs d'entreprise, des dirigeants et des représentants des gouvernements provinciaux et territoriaux.

Le plan de communication devrait comprendre un budget et des sources de financement afin que les Inuits et les partenaires fédéraux disposent des ressources nécessaires à une mise en œuvre réussie.

Annexes

A. Matrice de l'évaluation

Questions clés et sous-questions	Indicateurs	Méthodes
<p>1. Dans quelle mesure le CPIC répond-il aux besoins des partenaires?</p>	<p>Données probantes dans les documents concernant le CPIC montrant que les partenaires avaient besoin d'un CPIC</p> <p>Données probantes dans la documentation</p> <p>Perceptions des dirigeants élus, des hauts fonctionnaires et du personnel des membres du CPIC, ainsi que des experts en la matière de la pertinence du CPIC au moment de sa création et aujourd'hui</p>	<p>Examen de la documentation</p> <p>Recension des écrits</p> <p>Entrevues avec les détenteurs de connaissances clés</p>
<p>2. Dans quelle mesure le CPIC cadre-t-il avec d'autres processus associés à la relation entre les Inuits et le gouvernement?</p> <p><i>Le Comité est-il en harmonie avec les autres processus et politiques?</i></p> <p><i>Leur apporte-t-il une valeur ajoutée?</i></p> <p><i>Y a-t-il des chevauchements ou des dédoublements?</i></p>	<p>Données probantes dans les documents concernant le CPIC</p> <p>Données probantes dans la documentation</p> <p>Perceptions des dirigeants élus, des hauts fonctionnaires et du personnel des membres du CPIC et des experts en la matière</p>	<p>Examen de la documentation</p> <p>Recension des écrits</p> <p>Entrevues avec les détenteurs de connaissances clés</p>

Questions clés et sous-questions	Indicateurs	Méthodes
<p>3. Dans quelle mesure le CPIC progresse-t-il vers l'atteinte de ses quatre objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les domaines d'action prioritaires communs • Élaborer des plans de travail pour les membres, qui axent le partenariat et les mesures sur les priorités communes • Favoriser la responsabilisation en élaborant des paramètres pour mesurer la réussite • Rendre compte des progrès du CPIC aux groupes concernés 	<p>Données probantes dans les documents concernant le CPIC (p. ex. rapports d'étape et comptes rendus des discussions) pour chaque objectif</p> <p>Perceptions des dirigeants élus, des hauts fonctionnaires et du personnel des membres du CPIC par rapport à chaque objectif</p>	<p>Examen de la documentation</p> <p>Entrevues avec les détenteurs de connaissances clés</p> <p>Sondage en ligne</p>
<p>4. Dans quelle mesure le CPIC :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fait progresser la relation entre le gouvernement du Canada et les Inuits, y compris la reconnaissance et la promotion des droits des Inuits? • Fait progresser le travail dans les domaines prioritaires? 	<p>Données probantes dans les documents concernant le CPIC, y compris les rapports d'étape conjoints, les annonces de financement, les politiques et les rapports produits par le CPIC</p> <p>Données probantes dans la documentation</p> <p>Opinions des dirigeants élus, des hauts fonctionnaires et du personnel des membres du CPIC</p>	<p>Examen de la documentation</p> <p>Recension des écrits</p> <p>Entrevues avec les détenteurs de connaissances clés</p> <p>Sondage en ligne</p>
<p>5. Quels sont les facteurs qui favorisent ou freinent les progrès du CPIC?</p> <p><i>Quels sont les points forts et les points faibles de la planification, des opérations, de la gouvernance et de la production de rapports?</i></p> <p><i>Quels sont les défis et quelles sont les possibilités des partenaires? (Par exemple, en ce qui concerne l'établissement des priorités, l'élaboration et la mise en œuvre de plans de travail pratiques, le respect des principes du CPIC, les communications</i></p>	<p>Données probantes dans les documents concernant le CPIC</p> <p>Opinions des dirigeants élus, des hauts fonctionnaires et du personnel des membres du CPIC</p> <p>Observations des membres de l'équipe d'évaluation participant aux réunions des groupes de travail</p>	<p>Examen de la documentation</p> <p>Entrevues avec les détenteurs de connaissances clés</p> <p>Sondage en ligne</p> <p>Observation des réunions du CPIC</p>

Questions clés et sous-questions	Indicateurs	Méthodes
<p><i>à l'interne et à l'externe et la gestion des complexités organisationnelles, culturelles et juridictionnelles.)</i></p>		
<p>6. Dans quelle mesure les considérations liées à l'égalité entre les sexes sont-elles intégrées à la planification, à la gouvernance et à la production de rapports du Comité?</p> <p><i>Dans quelle mesure l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) est-elle intégrée à la planification, à la gouvernance et à la production de rapports du Comité?</i></p> <p><i>Quels sont les défis et quelles sont les possibilités des partenaires en ce qui concerne l'intégration des considérations liées à l'égalité entre les sexes?</i></p>	<p>Données probantes dans les documents concernant le CPIC</p> <p>Opinions des dirigeants élus, des hauts fonctionnaires et du personnel des membres du CPIC</p>	<p>Examen de la documentation</p> <p>Entrevues avec les détenteurs de connaissances clés</p> <p>Sondage en ligne</p>
<p>7. Dans quelle mesure le CPIC est-il viable?</p> <p><i>Quels sont les facteurs qui aident le CPIC à produire des avantages à court et à long terme en ce qui a trait à son mandat ou qui nuisent à sa capacité?</i></p> <p><i>Quelles mesures, le cas échéant, sont nécessaires pour s'assurer que le CPIC peut produire des avantages à court et à long terme?</i></p>	<p>Données probantes dans les documents concernant le CPIC</p> <p>Exemples de modèles et de mécanismes pertinents et viables tirés de la documentation</p> <p>Perceptions des dirigeants élus, des hauts fonctionnaires et du personnel des membres du CPIC et des experts en la matière</p>	<p>Examen de la documentation</p> <p>Recension des écrits</p> <p>Entrevues avec les détenteurs de connaissances clés</p> <p>Sondage en ligne</p>

B. Liste des documents examinés

L'équipe d'évaluation a examiné 231 documents.

1. Documents fondamentaux du CPIC :
 - a. Déclaration de l'Inuit Nunangat sur le partenariat entre les Inuits et la Couronne
 - b. Mandat du CPIC
 - c. Lignes directrices du protocole
2. Documents des réunions du Comité des dirigeants, de 2017 à 2022 :
 - a. Ordres du jour
 - b. Notes d'information conjointes
 - c. Comptes rendus des discussions
3. Produits livrables du CPIC de 2017 à 2022 :
 - a. Documents établissant un changement dans les domaines prioritaires et les groupes de travail
 - b. Plans de travail
 - c. Politiques, stratégies et rapports
4. Rapports d'étape annuels conjoints du CPIC, de 2017 à 2021
5. Notes de la réunion rétrospective du mécanisme bilatéral permanent (les 6 et 7 août 2019)
6. Perspectives régionales du CPIC : Ce que nous avons entendu (16 octobre 2019)
7. Matériel de communication du CPIC :
 - a. Diapositives de présentation et autres documents sur le CPIC à l'intention des employés fédéraux (RCAANC)
 - b. Communiqués de presse
 - c. Contenu Web sur le CPIC et mécanismes bilatéraux permanents élaborés par le Cabinet du premier ministre, RCAANC et l'ITK
8. Documents sur le financement des processus du CPIC, comme les accords de contribution
9. Lettres de mandat pertinentes pour le CPIC
10. Principaux documents de politique fédérale
11. Annonces du budget fédéral

12. Discours de dirigeants sur le CPIC

13. Principaux articles de presse sur le CPIC

C. Aperçu du processus d'entrevue, de l'échantillon et de l'analyse

Comme cela est indiqué dans le plan technique détaillé de l'évaluation, l'équipe d'évaluation a mené des entrevues individuelles et de groupe semi-structurées et approfondies avec des dirigeants inuits et fédéraux, des membres de groupes de travail et d'autres personnes compétentes. Ils ont utilisé le guide d'entrevue à l'*annexe D*.

Il y avait deux évaluateurs à chaque entrevue. Pour la plupart des entrevues, il s'agissait de coresponsables de l'ITK et de RCAANC ou d'un des coresponsables et de l'expert-conseil externe en évaluation. Cela a permis aux membres de l'équipe d'évaluation d'intégrer leurs connaissances des cultures organisationnelles des partenaires inuits et fédéraux. Au cours de chaque entrevue, un évaluateur posait des questions et l'autre prenait des notes détaillées.

L'équipe d'évaluation a invité les participants à faire l'entrevue en inuktitut, en français ou en anglais. Tous les participants ont choisi l'anglais.

Échantillon

L'échantillon a été ciblé, c'est-à-dire que l'accent a été mis sur les personnes ayant une connaissance approfondie des processus du CPIC et des relations entre les Inuits et la Couronne. Il a aussi été stratifié pour représenter la collectivité du CPIC, y compris tous les partenaires inuits et un éventail diversifié des 23 ministères fédéraux concernés.

L'échantillon comprenait 70 personnes :

- Dirigeants inuits (8)
- Dirigeants fédéraux (5)
- Représentants inuits (25)
- Fonctionnaires fédéraux (25)
- Autres détenteurs du savoir inuit et fédéral (7)

Sur les 70 répondants potentiels sélectionnés, 66 ont participé à une entrevue.

Catégorie	Dirigeants inuits et fonctionnaires	Dirigeants fédéraux et fonctionnaires	Total
Dirigeants	Dirigeants élus des membres du CPIC et des organisations participantes permanentes (6)	Dirigeants fédéraux élus ayant des rôles importants au sein du CPIC (4)	10
Personnel participant directement aux processus du CPIC	Coresponsables de haut niveau et autres hauts fonctionnaires des membres du CPIC et des organisations participantes permanentes (23)	Coresponsables de haut niveau de la plupart des groupes de travail et autres membres des groupes de travail (23)	46

Autres détenteurs de connaissances	Sélection d'autres personnes qui ne participaient pas directement au CPIC au moment de l'évaluation, mais qui avaient une connaissance approfondie du CPIC (3)	Sélection d'autres personnes qui ne participaient pas directement au CPIC, mais dont les rôles sont liés au CPIC (7)	10
Total	32	34	66

Analyse

Pour analyser les résultats de l'entrevue, l'équipe d'évaluation a classé les réponses des répondants par sujet d'évaluation et a résumé les principaux thèmes par groupe de répondants.

L'équipe d'évaluation a utilisé la triangulation pour vérifier la crédibilité de l'information recueillie. Il s'agissait notamment de déterminer si les participants de plusieurs groupes de répondants avaient des points de vue communs, et s'ils étaient conformes aux données probantes tirées des documents du programme, des recherches universitaires et des observations des évaluateurs sur les réunions du CPIC.

L'équipe d'évaluation a également utilisé la triangulation en demandant aux codirigeants de l'ITK et de RCAANC et à l'expert-conseil externe en évaluation d'examiner les notes originales de toutes les entrevues et les rapports sommaires, et de comparer leurs analyses.

Rapport

Le rapport d'évaluation décrit la prévalence des points de vue en utilisant des termes comme « majorité », « plusieurs » et « quelques-uns », conformément à la nature qualitative de l'échantillon de l'entrevue. Ces termes ont été utilisés dans le rapport comme suit :

- Grande majorité – plus de 90 %
- La plupart ou la majorité – de 50 % à 90 %
- Bon nombre – de 30 à 50 %
- Plusieurs – de 10 à 30 %
- Quelques-uns – moins de 10 %

Dans quelques cas, tous les répondants ont réellement exprimé un point de vue commun, notamment en ce qui concerne la pertinence du CPIC pour les besoins des Inuits et des organismes partenaires fédéraux. Dans ces cas, l'équipe d'évaluation a utilisé le terme « tous » pour décrire la prévalence du point de vue.

D. Guide d'entrevue

Remarque : Le guide d'entrevue reflète le déroulement des entrevues et les sujets abordés. Cependant, les évaluateurs ne posaient pas toujours chaque question de la même façon ou dans le même ordre. Ils ont suivi le déroulement de la conversation et adapté leur approche au style de communication de chaque participant.

Introduction

[Présentez-vous en tant que membre de l'équipe d'évaluation conjointe.]

Après cinq ans de mise en œuvre, les dirigeants du CPIC veulent faire le point sur leur travail ensemble, tirer les leçons de leurs expériences et préparer la prochaine phase du CPIC. Ils ont accepté d'entreprendre une évaluation interne conjointe par les Inuits et le gouvernement fédéral. L'objectif de l'évaluation est de déterminer ce qui fonctionne bien et ce qui pourrait être amélioré afin de renforcer les processus du CPIC.

Vous avez été sélectionné pour une entrevue en raison de votre participation au CPIC et nous vous remercions d'avoir accepté d'être interviewé. L'entrevue durera moins d'une heure et vous pourrez y mettre fin à tout moment.

Nous n'enregistrons pas l'entrevue. L'équipe d'évaluation conjointe prendra toutefois des notes, mais ne communiquera à personne vos commentaires et opinions confidentiels et ne diffusera pas ses notes en dehors de l'équipe d'évaluation. Vous resterez anonyme, ainsi que toute autre personne, comme étant la source des opinions exprimées dans d'autres parties de l'évaluation, y compris notre rapport d'évaluation.

Nous voulons que tous ceux qui prennent le temps de nous parler s'expriment librement et franchement. S'il y a une question à laquelle vous ne pouvez pas ou ne souhaitez pas répondre, veuillez me le faire savoir et je passerai à la question suivante. Pouvons-nous poursuivre l'entrevue sur cette base?

1. Pour commencer, parlez-moi brièvement de votre participation au CPIC à ce jour.

Pertinence

2. Comment comprenez-vous le ou les besoins auxquels le CPIC a répondu lorsqu'il a été créé il y a cinq ans?
3. Ces besoins sont-ils toujours d'actualité?
4. Les besoins ont-ils changé d'une manière ou d'une autre, et si oui, comment?

Cohérence

5. Aidez-moi à mieux comprendre le contexte plus large dans lequel le CPIC mène son activité. Nous savons que le CPIC a été créé pour renforcer la relation entre les Inuits et la Couronne et pour réaliser des progrès dans les domaines prioritaires. Connaissez-vous d'autres mécanismes bilatéraux par lesquels les Inuits et le gouvernement interagissent en tant que partenaires sur des questions d'intérêt commun? *[Suggérez au besoin : négociations sur les revendications territoriales, interactions avec les organismes provinciaux/territoriaux, négociations sur les cessions?]*
6. Le CPIC est-il en harmonie avec ceux-ci – sont-ils cohérents avec le CPIC?

7. Le CPIC leur apporte-t-ils une valeur ajoutée et vice-versa?
8. Y a-t-il des chevauchements ou des initiatives faisant double emploi entre le CPIC et ces autres processus?
9. Selon vous, dans quelle mesure le CPIC est-il conforme aux politiques fédérales relatives aux peuples autochtones, aux positions politiques des Inuits et aux résolutions internationales, telles que la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA)?

Efficacité

10. Selon vous, dans quelle mesure le CPIC a-t-il progressé dans la détermination des domaines d'action prioritaires communs?
11. Et qu'en est-il des progrès réalisés dans l'élaboration de plans de travail sur ces priorités communes?
12. Qu'en est-il des progrès réalisés en matière de responsabilisation par l'élaboration de paramètres pour mesurer la réussite?
13. Qu'en est-il de la communication des progrès du CPIC aux partenaires externes et au public, y compris les Inuits et les autres Canadiens. Comment cela se passe-t-il?
14. Selon vous, dans quelle mesure le CPIC a-t-il réussi à renforcer la relation entre les Inuits et la Couronne, y compris en ce qui a trait à la reconnaissance et à la promotion des droits des Inuits? Comment étaient les relations avant la création du CPIC et comment ont-elles changé, le cas échéant?
15. Dans quelle mesure le CPIC a-t-il réalisé des progrès dans les domaines prioritaires? De votre point de vue, quels sont les domaines prioritaires les plus avancés? Lesquels sont les moins avancés? *[Notez que certaines personnes interrogées ne pourront commenter que le domaine prioritaire auquel elles ont participé. Si tel est le cas, demandez-leur leur avis sur l'état d'avancement des mesures dans ce domaine.]*
16. Pourquoi pensez-vous que les mesures prises dans certains domaines prioritaires ont été plus réussies que d'autres?
17. Approfondissons un peu plus. J'aimerais connaître votre avis sur les forces et les faiblesses du CPIC en matière de planification, d'opérations, de gouvernance et de rapports? Commençons par les points forts : tout d'abord, la planification, puis en passant par les opérations, la gouvernance et les rapports. Pouvez-vous signaler des faiblesses ou des lacunes dans la planification, les opérations, la gouvernance et les rapports? Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit en premier?
18. Y a-t-il d'autres défis que vous ou votre organisation devez relever, ou des possibilités d'amélioration, par exemple, en ce qui concerne la détermination des priorités, l'élaboration et la mise en œuvre de plans de travail pratiques, l'adhésion aux principes du CPIC, la communication interne et externe, et la gestion des complexités organisationnelles, culturelles et de compétences? Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit? *[Répétez la liste d'exemples si nécessaire.]*
19. Quels changements, le cas échéant, pensez-vous qu'il faut apporter pour renforcer les processus du CPIC?

Genre

20. Quelle est votre impression de la mesure dans laquelle le CPIC a intégré les considérations liées au genre dans la planification, la gouvernance et les rapports? À votre connaissance, a-t-on accordé beaucoup d'attention au genre jusqu'à maintenant? L'Analyse comparative entre les sexes Plus (ACS+) a-t-elle été abordée lors de l'une de vos réunions du CPIC?
21. Quels sont les défis, s'il y en a, que doivent relever les Inuits et les partenaires fédéraux ou les possibilités d'amélioration en matière d'intégration des considérations liées au genre?

Durabilité

22. J'aimerais connaître votre point de vue sur la viabilité du CPIC. Selon vous, quels sont les facteurs qui aident le CPIC à produire des avantages continus à long terme en ce qui a trait à son mandat ou nuisent à cette capacité? En bref, dans quelle mesure est-il viable, et pourquoi?
23. Quelles mesures, le cas échéant, sont nécessaires pour s'assurer que le CPIC peut produire des avantages durables à long terme?

Leçons

24. Si vous pensez à votre participation, qu'avez-vous appris sur les relations entre les Inuits et la Couronne et sur le processus du CPIC? Quelles leçons vous viennent à l'esprit? Quelles sont vos observations?
25. Avec du recul, qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment pour rendre le CPIC plus efficace? Qu'est-ce qui manquait? Que fallait-il de plus, que fallait-il de moins, et pourquoi?
[Suggérez au besoin : leçons relatives aux capacités/charges de travail, aux questions opérationnelles, à la gouvernance, à la communication interne et externe, à la culture, à l'équité.]

Autre

26. Avant de terminer, y a-t-il autre chose que vous voulez nous communiquer?

Merci beaucoup d'avoir pris le temps de nous en parler. Nous regrouperons vos réponses avec toutes les informations que nous avons recueillies et produirons un projet de rapport d'évaluation en collaboration avec le Groupe de travail de suivi, d'évaluation et d'apprentissage du CPIC. Si vous avez des questions, n'hésitez pas à appeler Anna Ziegler à ITK ou Diane Billingsley à RCAANC, co-responsables de l'équipe d'évaluation ou à leur envoyer un courriel. [Fournir les coordonnées si nécessaire.]

E. Aperçu des répondants au sondage

L'équipe d'évaluation a invité tous les membres des groupes de travail du CPIC à participer au sondage une fois qu'il a été lancé en ligne (247 personnes). Sept invitations ont été retournées non distribuables. Le taux de réponse a été de 40 %, soit 96 réponses. Il y a eu en moyenne 60 réponses à chaque question ouverte.

Affiliation

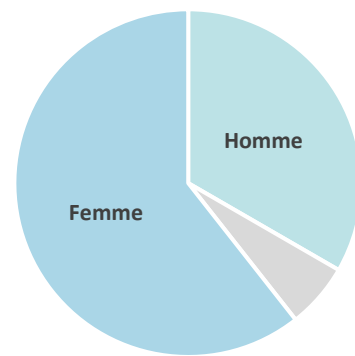
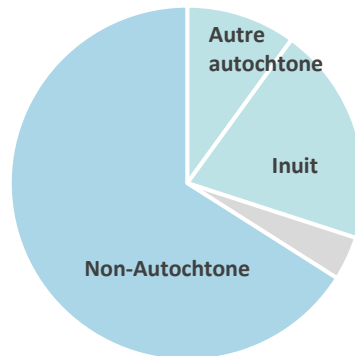
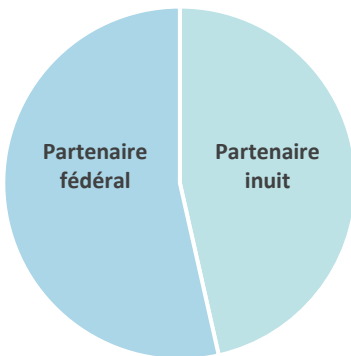
Un peu moins de la moitié (46 %) des répondants étaient affiliés à un partenaire inuit (ITK, organisation de revendication territoriale inuite, Pauktuutit [Association des femmes inuites du Canada] ou Conseil circumpolaire inuit du Canada). Un peu plus de la moitié (53 %) étaient affiliés à un partenaire fédéral.

Identité

Les deux tiers (66 %) des répondants se sont dit être non-Autochtones, 20 % Inuit (Inuit ou Inuvialuk), 10 % autres Autochtones et 4 % ont préféré ne pas répondre.

Genre

La majorité (60 %) des répondants ont indiqué être des femmes, un tiers (33 %), des hommes, une personne s'est déclarée bispirituelle, aucune n'était non binaire et 6 % préféraient ne pas répondre.



Non affiché : Une personne s'est déclarée bispirituelle

