



**DOCUMENT D'ÉVALUATION**

**ÉVALUATION À MI-MANDAT DE LA  
STRATÉGIE NATIONALE SUR LA SÉCURITÉ  
COMMUNAUTAIRE ET LA PRÉVENTION DU CRIME  
PHASE II**

**Rapport technique**

Janvier 2001

Division de l'évaluation  
Section de l'intégration et de la coordination de la politique



## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>i</b>
<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
1.1 Aperçu de la Stratégie nationale .....	1
1.2 Objectifs de l'évaluation et enjeux .....	3
1.3 Méthode .....	4
1.4 Organisation du rapport .....	5
<b>2. CONCEPTION DES PROGRAMMES</b> .....	<b>7</b>
2.1 Le Centre national de prévention du crime.....	7
2.2 L'Initiative pour des collectivités plus sûres .....	13
2.3 Information et éducation auprès du public .....	27
<b>3. RÔLES, RESPONSABILITÉS ET PARTENARIATS ORGANISATIONNELS</b> .....	<b>31</b>
3.1 Rôles et responsabilités organisationnels .....	31
3.2 Partenariats organisationnels .....	34
<b>4. MESURE DU RENDEMENT</b> .....	<b>39</b>
4.1 Données sur la mesure du rendement .....	39
4.2 Surveillance et évaluation des programmes de financement .....	41
<b>5. QUANTITÉ SUFFISANTE DE RESSOURCES</b> .....	<b>45</b>
5.1 Répartition des ressources .....	45
5.2 Répartition théorique .....	46
<b>6. CONCLUSION</b> .....	<b>49</b>
<b>Annexe A : Questions d'évaluation et sources des données</b> .....	<b>53</b>
<b>Annexe B : Rôles du Groupe de travail fédéral-provincial-territorial sur la sécurité     communautaire et la prévention du crime</b> .....	<b>61</b>



## SOMMAIRE

La phase II de la Stratégie nationale sur la sécurité communautaire et la prévention du crime est une initiative du gouvernement fédéral qui consiste à coordonner les activités des partenaires, à aider à trouver des solutions locales et à sensibiliser davantage le public aux méthodes efficaces de développement social pour prévenir la criminalité. Une évaluation à mi-mandat a été effectuée pour fournir une rétroaction et présenter une analyse de la structure globale et du fonctionnement de la phase II de la Stratégie depuis son lancement en juin 1998. On a fait porter l'évaluation sur la conception et la mise en oeuvre pour s'assurer que la structure organisationnelle en place facilitera l'atteinte du but et des objectifs de la Stratégie. Les entrevues avec divers intervenants clés et l'examen approfondi des dossiers et de la documentation ont permis de tirer un certain nombre de conclusions principales.

### Principales réussites

- ***L'accent mis par la Stratégie nationale recueille une très large adhésion générale*** — La prévention du crime au moyen de la méthode du développement social préconisée dans la Stratégie nationale recueille une très large adhésion chez les principaux intervenants et le public canadien. On estime que le fait de favoriser et d'appuyer les partenariats à l'échelle locale, provinciale et nationale contribue dans une grande mesure à la communication de l'information et au partage des expériences.
- ***La souplesse, les liens régionaux et la qualité du personnel sont considérés comme essentiels au fonctionnement efficace du Conseil national de prévention du crime (CNPC)*** — La mesure dans laquelle le CNPC peut contribuer à la réalisation du but et des objectifs de la Stratégie dépend d'un certain nombre de questions relatives à la structure organisationnelle. La souplesse inhérente du volet programmes et les activités régionales et locales du Conseil contribuent dans une large mesure à sa capacité de définir les besoins de chacune des collectivités et d'y répondre. De plus, la qualité du personnel est considérée comme essentielle pour qu'on puisse atteindre le but et les objectifs à court terme et à long terme de la Stratégie.
- ***Les subventions et contributions sont considérées comme des moyens efficaces d'appuyer les efforts de mobilisation*** — Au moyen des subventions et contributions, le gouvernement peut montrer qu'il s'engage à prévenir le crime et à reconnaître le rôle important que jouent

les collectivités pour ce qui est de définir leurs besoins et intérêts particuliers et d'y répondre. Les subventions et contributions sont considérées comme des moyens efficaces d'appuyer les efforts de mobilisation et d'inciter les collectivités à envisager une façon plus stratégique d'aborder les causes profondes de la criminalité et de la victimisation de concert avec les autres intervenants.

- ***Des projets financés axés à juste titre sur les priorités en matière de financement et les facteurs de risque*** — On croit que la sensibilisation accrue et l'information du public, la souplesse des programmes de financement et le rôle des comités de gestion mixtes (CGM) ont tous contribué à axer les projets financés sur les quatre groupes prioritaires et les facteurs de risque liés à la participation au crime.
- ***Les rôles et responsabilités des intervenants et les partenariats organisationnels sont largement considérés comme appropriés*** — Les efforts que déploie le CNPC pour faire participer divers intervenants de différentes façons sont considérés comme largement appropriés. La nature des intervenants et les motifs de leur participation sont rationnels et ils devraient aider la Stratégie à atteindre son but et ses objectifs.
- ***Des travaux considérables ont été exécutés dans une brève période*** — On a beaucoup accompli depuis la création de la Stratégie il y a deux ans et demi. Parmi les travaux de qualité effectués jusqu'à présent figurent la conception et la mise en œuvre de quatre programmes de financement, l'établissement de partenariats coordonnés à l'échelle fédérale et provinciale/territoriale ainsi que l'élaboration de certains systèmes et politiques opérationnels clés.
- ***Les domaines à améliorer sont définis et des plans et des réponses stratégiques sont élaborés*** — Malgré tous les travaux effectués, il reste encore beaucoup de choses à accomplir. Le CNPC semble avoir élaboré un processus, en grande partie au moyen de la fonction de coordination de la Direction de la planification, de l'information, de la coordination, de la recherche et de l'évaluation (PICRE), qui définit les problèmes et les sujets de préoccupation, les domaines où il faut intensifier les travaux et la façon d'aborder ces questions. Les renseignements ci-dessous font ressortir les domaines où des améliorations s'imposent, mais il importe de prendre note que bon nombre de ces questions ont déjà été définies par le Conseil et qu'elles ont été intégrées aux activités et plans futurs.

## Domaines à améliorer

- ***Accroissement de l'investissement dans l'établissement d'une structure de soutien complète au sein du Centre et de ses bureaux régionaux pour favoriser la collecte, la surveillance et la diffusion de renseignements sur le rendement permanent de la Stratégie nationale*** — La Stratégie nationale semble donner de bons résultats. Cependant, il est difficile pour le Centre de parler des succès et des domaines à améliorer dans la Stratégie nationale sans l'existence de systèmes complets de mesure et d'évaluation du rendement. Il importe de mettre en place ces systèmes le plus tôt possible, car le volume du matériel à mesurer et évaluer continue de croître.
- ***On a besoin de stratégies et de ressources mieux adaptées afin de répondre aux besoins des collectivités ayant une faible capacité et des besoins importants<sup>1</sup> ainsi que des collectivités dont la première langue n'est ni l'anglais, ni le français*** – Au cours des deux dernières années, le CNPC a constaté que de nombreuses collectivités du Canada doivent consacrer beaucoup de temps et de ressources (humaines et financières) avant de pouvoir commencer le processus de mobilisation. Ces collectivités sont généralement situées dans les régions rurales ou éloignées où l'on ne trouve pas l'infrastructure de base nécessaire pour résoudre les problèmes liés au crime et à la victimisation. De plus, il faut aussi concevoir des façons de collaborer avec ces collectivités et de leur fournir un soutien et des renseignements dans des langues autres que l'anglais et le français.
- ***Il faut prendre sérieusement en considération la durabilité des programmes en fonction de ce que la Stratégie nationale vise à accomplir*** — Les subventions et contributions sont considérées comme des mécanismes de financement à court terme dans un contexte où des investissements à beaucoup plus long terme sont nécessaires. Les programmes actuels visent à répondre aux priorités en matière de financement et aux facteurs de risque, mais il est peu probable qu'ils auront une incidence mesurable sur ces questions, étant donné les mécanismes de financement disponibles actuellement pour appuyer leurs efforts. La structure opérationnelle et les politiques actuelles de la Stratégie nationale ne semblent pas traduire adéquatement le but et les objectifs à long terme de celle-ci, à savoir la prévention du crime au moyen du développement social.

---

<sup>1</sup> Aux fins de cette évaluation, le terme « collectivités ayant des besoins importants » renvoie aux collectivités à risques qui possèdent peu de ressources et ont une faible capacité de changement et qui sont isolées ou en marge de la population générale en raison de leur situation géographique (situées en région rurale ou éloignée) ou d'une combinaison de facteurs socio-économiques et culturels.

- ***Il faut améliorer la coordination des programmes du Centre et les communications entre eux-ci*** — On a soulevé diverses préoccupations au sujet de la nécessité d'améliorer les communications et la coordination au sein du Centre (au sein de l'administration centrale et entre l'administration centrale et les activités régionales). Il semble qu'il y ait des communications et une certaine coordination fondées sur un certain nombre de processus de consultation et les améliorations apportées ou recommandées récemment à une foule d'outils et de programmes existants. Cependant, il faut adopter des politiques de coordination et de communication plus officielles et normalisées pour aider à déterminer plus clairement qui est responsable de quoi et quand, qui sera consulté ou interviendra au sujet de quelles questions, comment les renseignements et les résultats de ces communications seront partagés (par exemple, de l'administration centrale aux régions et des régions à l'administration centrale), avec qui et selon quels calendriers.
- ***Éclaircissement des rôles et des responsabilités et utilisation plus stratégique des partenariats organisationnels*** — L'un des principaux domaines où il faut améliorer les communications et la coordination est l'éclaircissement des responsabilités et rôles respectifs des personnes et des groupes qui participent à la Stratégie nationale et l'utilisation plus stratégique des partenariats organisationnels actuels et nouveaux. Les améliorations apportées récemment au Groupe de travail fédéral-provincial-territorial et au Sous-groupe du Groupe de travail interministériel sont des exemples du genre d'intégration stratégique améliorée des partenaires fédéraux et provinciaux qui peuvent aider la Stratégie à atteindre son but et ses objectifs. Les efforts intraministériels sont cependant un exemple de domaine où il faut encore améliorer la coordination et les communications. On a besoin de mécanismes plus officiels et stratégiques pour permettre la communication bidirectionnelle de l'information entre le CNPC et les initiatives connexes du ministère de la Justice afin d'éviter le double emploi et de tirer parti des possibilités d'élaboration concertée des politiques. La même observation peut s'appliquer aux initiatives interministérielles fédérales.
- ***Nécessité de partager et d'intégrer le travaux effectués par la Direction de la PRICRE*** – La Direction de la PICRE a participé à divers projets d'élaboration de politiques, de recherche et d'évaluation visant à améliorer le travail du Centre et l'orientation générale de la Stratégie nationale. Même s'il est prématuré d'évaluer l'incidence que ce travail a eue sur l'élaboration de la Stratégie nationale, il est clair qu'il faut des mécanismes de communication de l'information plus officiels et permanents pour que le personnel du CNPC et les principaux intervenants soient plus conscients des répercussions de ce travail en ce qui concerne leur propre rôle et la Stratégie nationale dans son ensemble. Ces connaissances permettront au

personnel et aux principaux intervenants de contribuer aux travaux permanents en matière d'élaboration de politiques, de recherche et d'évaluation et d'intégrer ces renseignements lorsqu'ils deviendront disponibles.

- ***Pour assurer la promotion et informer le public, il faudra affecter bientôt plus de ressources, humaines et financières*** — Des investissements concertés limités ont été effectués jusqu'à présent dans le domaine de l'information et de l'éducation auprès du public. Selon les communications récentes et la planification de l'information et de l'éducation auprès du public, toutefois, il est évident qu'il faudra s'efforcer davantage sous peu de commencer à effectuer une diffusion plus large des travaux de la Stratégie nationale ainsi que des succès et des leçons tirées des projets financés. Il faudra accroître les ressources pour que les renseignements à diffuser recueillis soient précis et présentés sous diverses formes à l'intention d'un certain nombre de groupes clés, en particulier les médias et les collectivités canadiennes.

La Stratégie nationale a beaucoup accompli jusqu'à présent. Pendant le reste de son mandat de cinq ans, ses efforts viseront à améliorer ses activités actuelles, à renforcer la surveillance continue et l'évaluation de ses travaux, à adapter ses activités aux groupes et aux collectivités cibles et à mieux tirer parti des leçons apprises pour garantir son développement permanent.



# 1. INTRODUCTION

La Stratégie nationale sur la sécurité communautaire et la prévention du crime est une initiative du gouvernement fédéral qui consiste à coordonner les activités des partenaires, à aider à trouver des solutions locales et à sensibiliser davantage le public aux méthodes efficaces de développement social pour prévenir la criminalité. La phase I de la Stratégie nationale a été mise en œuvre en 1994 et la phase II, en 1998. Une évaluation à mi-mandat a été effectuée pour fournir une rétroaction et présenter une analyse de la structure globale et du fonctionnement de la phase II de la Stratégie nationale. Le présent document présente les résultats de l'évaluation à mi-mandat de la phase II et répond aux exigences de l'organisme central selon lesquelles il faut présenter un rapport d'étape sur la Stratégie nationale au plus tard le 31 mars 2001.

## 1.1 Aperçu de la Stratégie nationale

La phase II de la Stratégie nationale a été lancée le 2 juin 1998 pour renouveler et réaffirmer l'engagement du gouvernement fédéral à l'égard de la prévention du crime à l'aide de partenariats locaux, du renforcement des capacités, de l'engagement et de la sensibilisation accrue. Dans le cadre du plan concernant les *collectivités plus sûres*, l'objectif général de la deuxième phase consiste à accroître la sécurité dans les collectivités en permettant aux Canadiens d'acquérir les connaissances, les compétences et les ressources nécessaires pour entreprendre des projets de prévention du crime dans leurs collectivités. À cette fin, la Stratégie porte sur les partenariats entre les partenaires de la collectivité.

Plus précisément, les objectifs de la Stratégie sont les suivants :

- favoriser la concertation des partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux clés pour réduire la criminalité et la victimisation;
- aider les collectivités à élaborer et à mettre en œuvre des solutions locales aux problèmes qui contribuent à la criminalité et à la victimisation, en particulier dans la mesure où celles-ci ont une incidence sur les enfants, les adolescents, les femmes et les Autochtones;
- augmenter la prise de conscience et le soutien du public face aux démarches efficaces de prévention du crime.

La Stratégie nationale est fondée sur le principe fondamental selon lequel il est important d'adopter une approche proactive de la prévention du crime par le développement social. L'établissement d'un équilibre entre cette approche et les méthodes actuelles d'application de la

loi et des services correctionnels vise à apporter une réponse globale aux problèmes de criminalité locaux.

La Stratégie, initiative interministérielle fédérale relevant du ministère de la Justice et du ministère du Solliciteur général du Canada, compte trois volets. Le premier volet est le *Centre national de prévention du crime* (CNPC), qui est chargé de la gestion générale de la Stratégie. Même s'il est situé au sein du Secteur des politiques du ministère de la Justice, le CNPC est une unité organisationnelle distincte qui gère son propre budget et qui joue le rôle de centre d'orientation du gouvernement fédéral en matière de prévention du crime. Il incombe à l'Administration et aux Opérations d'offrir des services financiers et administratifs et de gestion des ressources humaines au CNPC.

Quatre programmes de subventions et de contribution composent le deuxième volet de la Stratégie nationale, l'*Initiative pour des collectivités plus sûres*. Un programme, le Programme de mobilisation des collectivités (PMC), aide les collectivités à établir des partenariats locaux pour faire face au crime et à la victimisation, à augmenter la prise de conscience et le soutien du public à l'égard de la prévention du crime, à augmenter la capacité des collectivités de s'attaquer à la criminalité et à la victimisation et, à cette fin, à recourir à une méthode multisectorielle de résolution des problèmes faisant largement appel à la collectivité. L'objectif général du deuxième programme, le Fonds d'investissement dans la prévention du crime (FIPC), consiste à définir, à mettre en œuvre et à évaluer de nouvelles méthodes locales de prévention du crime par le développement social en déterminant les facteurs de risque liés à la criminalité. Ce programme porte principalement sur les collectivités disposant de peu de ressources où les besoins sont considérables et il vise à corriger les lacunes importantes en matière de connaissances sur la prévention du crime. Le troisième programme, le Programme de partenariat en prévention du crime (PPPC) vise à inciter les organisations non gouvernementales à développer de l'information, des outils et des ressources pour permettre aux collectivités de mieux participer à toutes les phases de la prévention du crime. Le quatrième et dernier programme, le Programme d'intervention des entreprises pour la prévention du crime (PIEPC), encourage les entreprises privées à participer ou à continuer de contribuer à la prévention du crime dans leur collectivité en conjuguant leurs efforts avec celles d'autres entreprises pour prévenir la criminalité et recruter de nouveaux partenaires dans la prévention du crime.

Le troisième grand volet de la Stratégie nationale est le *Programme d'information et d'éducation auprès du public*. L'objectif de ce programme est d'accroître les connaissances au sujet du crime et de la victimisation et des réponses à y apporter. Le programme parraine également les activités incitant les Canadiens à s'employer activement à créer un milieu plus sûr. Enfin, à

mesure que la Stratégie nationale évoluera, ce programme appuiera la diffusion des leçons tirées dans les diverses collectivités.

## **1.2 Objectifs de l'évaluation et enjeux**

L'évaluation à mi-mandat vise à fournir une rétroaction et à présenter une analyse de la structure globale et du fonctionnement de la phase II de la Stratégie nationale. On a fait porter l'évaluation sur la conception et la mise en oeuvre afin de s'assurer que la structure organisationnelle en place facilitera l'atteinte du but et des objectifs de la Stratégie nationale décrits plus haut, de confirmer l'orientation actuelle de la structure de gestion, de déterminer si elle est ou non sur la bonne voie et d'indiquer les modifications, le cas échéant, à apporter pour qu'une utilisation optimale des ressources soit possible. L'évaluation ne porte pas sur les résultats, car il est trop tôt pour évaluer les incidences et les effets de la Stratégie nationale.

Plus précisément, les objectifs de l'évaluation sont les suivants :

- déterminer si les programmes tels qu'ils sont conçus permettent d'atteindre le but et les objectifs de la Stratégie nationale;
- évaluer l'efficacité de la structure et du processus de gestion et déterminer s'il y a ou non assez de ressources pour appuyer les travaux du CNPC dans les domaines d'activité clés comme l'action sociale communautaire, l'élaboration d'une politique de prévention du crime, le développement d'outils et de ressources, la recherche et l'évaluation ainsi que l'information et l'éducation auprès du public;
- examiner les mécanismes de coordination et d'intégration mis en place pour créer des liens entre les ministères fédéraux, les provinces et les territoires, les secteurs à but non lucratif et privé afin de promouvoir, de développer, de mettre en oeuvre, d'évaluer et de diffuser les résultats des projets financés dans le cadre des quatre programmes de financement;
- examiner la capacité de la stratégie de mesure du rendement et les méthodes de collecte des données pour appuyer la surveillance et la gestion permanentes de la Stratégie nationale.

En ce qui concerne l'évaluation de la stratégie de mesure du rendement et des méthodes de collecte des données, le Système de contrôle de projets (SCP) a surtout fait l'objet de l'évaluation. De plus, des indicateurs de rendement ont été établis l'automne dernier pour la Stratégie nationale afin de tenir compte du degré de mise en oeuvre de procédures de collecte des données appropriées.

Au total, 26 questions ont été abordées dans le cadre de l'évaluation à mi-mandat. Elles sont regroupées dans quatre grandes catégories : conception des programmes, clarté et opportunité des rôles et des partenariats organisationnels, mesure du rendement et quantité suffisante de ressources. Chacune des questions générales est abordée dans les chapitres qui suivent.

### **1.3 Méthode**

La méthode d'évaluation à mi-mandat de la phase II de la Stratégie nationale sur la sécurité communautaire et la prévention du crime a consisté à examiner les documents, la littérature et les données sur la mesure du rendement et à tenir des entrevues auprès de 88 informateurs clés. Chaque élément de la méthode est décrit ci-dessous.

#### **1.3.1 Examen des documents, de la littérature et des données sur la mesure du rendement**

Le présent volet de l'évaluation consistait à examiner les sources de données actuelles pour présenter le contexte de l'évaluation des divers aspects de la Stratégie nationale, à donner un aperçu de la gestion opérationnelle et stratégique de la Stratégie et à présenter des renseignements sur les résultats des projets financés jusqu'à maintenant.

Les documents examinés dans le cadre du présent volet de l'évaluation étaient les suivants : dossiers du CNPC, procès-verbaux et comptes rendus des décisions des divers groupes de travail et groupes d'intervenants, documents de communication et d'information du public préparés par le CNPC, évaluations des projets et évaluations provisoires, documents de communication, d'information et d'éducation auprès du public, plans stratégiques, site Web et relevés téléphoniques sans frais du CNPC et demandes de renseignements adressées par le biais du site Web. La littérature examinée comprenait les études spéciales connexes de diverses sources et les articles dans le domaine de la prévention du crime rédigés au sujet des projets parrainés par le CNPC. Parmi les sources d'information ayant trait à la mesure du rendement figuraient les systèmes de collecte de données et de gestion du CNPC et les données sur le rendement recueillies par le CNPC (par exemple, au moyen du SCP).

### **1.3.2 Entrevues auprès d'informateurs clés**

Le Groupe consultatif d'évaluation a considéré 115 personnes, représentant des groupes d'intervenants clés dans la Stratégie nationale, comme des informateurs clés pour l'évaluation à mi-mandat. Chacune de ces personnes a reçu par télécopieur ou courrier électronique une lettre d'accompagnement et une copie du guide d'entrevue. La lettre d'accompagnement indiquait l'objectif général de l'évaluation à mi-mandat, la raison pour laquelle on demandait à l'informateur de participer à une entrevue et la nature précise de sa participation. On a demandé aux informateurs clés de participer à une entrevue téléphonique au sujet de leur intervention à ce jour dans le cadre de la Stratégie nationale.

Au total, 88 informateurs clés ont accepté de participer à une entrevue. Voici la ventilation respective des informateurs par groupe d'intervenant :

- Gestionnaires du CNPC (11);
- Comité directeur national (7);
- Groupe de travail interministériel et sous-groupe des politiques (6);
- Groupe de travail fédéral-provincial-territorial (12);
- Conseillers régionaux en liaison(6);
- Comités de gestion mixtes (10);
- Coordonnateurs communautaires (13);
- Alliance des entreprises pour la prévention du crime (3);
- Groupe d'intervenants (6);
- Comités d'examen (4);
- Centre international pour la prévention de la criminalité (1);
- Ministère du Solliciteur général du Canada (2);
- GRC (1);
- Agent de liaison du ministère de la Justice (6).

### **1.4 Organisation du rapport**

Dans le reste du rapport, les conclusions des multiples sources de données utilisées sont présentées. Afin d'abrégier le document, seules les principales conclusions qui s'appuient sur deux sources de données sont présentées.

Le chapitre deux présente un aperçu des résultats recueillis concernant une gamme étendue de questions relatives au processus et à la gestion, dont la mesure dans laquelle la structure organisationnelle du CNPC contribue au succès de la mise en œuvre de la Stratégie nationale et la question de savoir si les activités, les outils, les subventions et les contributions sont des mécanismes qui conviennent pour atteindre le but et les objectifs de la Stratégie. Le chapitre porte également sur l'opportunité et l'efficacité des mécanismes de communication établis afin d'informer le public canadien au sujet de la Stratégie et de diffuser de l'information sur la sécurité communautaire et la prévention du crime. Au chapitre trois, on examine dans quelle mesure les rôles des intervenants et des partenariats organisationnels associés à la Stratégie nationale sont clairs et appropriés, y compris le rôle international du CNPC et les liens entre celui-ci et le Centre international pour la prévention de la criminalité. Le chapitre quatre présente les conclusions d'une évaluation de la mesure dans laquelle des données sur la mesure du rendement sont recueillies, analysées et intégrées à la prise de décisions permanente sur la gestion des programmes. Le chapitre cinq détermine s'il y a ou non des ressources adéquates pour appuyer les activités du CNPC et si les affectations aux éléments des programmes financés sont suffisantes. Enfin, le chapitre six présente un résumé des principales conclusions et fait ressortir les leçons tirées de l'évaluation à mi-mandat de la Stratégie nationale.

## 2. CONCEPTION DES PROGRAMMES

La conception générale des programmes de la Stratégie nationale se reflète dans ses trois volets clés : Centre national de prévention du crime, l'Initiative pour des collectivités plus sûres et le Programme d'information et d'éducation auprès du public. Un bref examen de la mesure dans laquelle chacun de ces volets a contribué au fonctionnement et au progrès de la Stratégie jusqu'à maintenant est présenté dans chacune des sections qui suivent.

### 2.1 Le Centre national de prévention du crime

Le CNPC est le principal administrateur de la Stratégie nationale. Il est chargé de la gestion générale des divers éléments de la Stratégie, y compris les programmes de financement, la recherche et l'évaluation, la liaison fédérale-provinciale-territoriale et la coordination au sein de l'administration fédérale. En novembre 1998, le Centre a établi les principaux éléments de sa mission :

- assurer le leadership fédéral;
- encourager les pratiques novatrices;
- collaborer avec les autres pour aider les collectivités à se mobiliser pour aborder les questions de prévention du crime;
- fournir les connaissances, les compétences et les ressources nécessaires pour réduire la criminalité et la victimisation et promouvoir la sécurité communautaire<sup>2</sup>.

Les efforts initiaux et permanents du Centre ont surtout pour objet de concevoir, de mettre en œuvre et de surveiller des activités proactives novatrices, à l'échelle nationale et locale, qui visent les facteurs de risque liés à la perpétration d'infractions, à la victimisation et à la sécurité communautaire grâce à des investissements accrus selon les principes de la prévention du crime par le développement social. Les principales activités du Centre ont été définies clairement dès le départ :

- affecter les ressources aux collectivités et aux groupes de la population qui en ont grandement besoin, en particulier ceux qui ont le plus besoin d'un soutien sous forme de connaissances, d'expertise, de compétences et de ressources en matière de prévention du crime;

---

<sup>2</sup> Centre national de prévention du crime (1998), *Ébauche de l'énoncé de mission*, Ottawa, Centre national de prévention du crime.

- une attention particulière est accordée aux enfants, aux jeunes, aux femmes et aux Autochtones;
- l'accent est mis sur l'exécution d'initiatives de résolution des problèmes et de prévention du crime par les collectivités;
- on s'efforce d'établir et de maintenir des partenariats efficaces<sup>3</sup>.

La structure organisationnelle, les objectifs stratégiques et les plans de travail du Centre, qui ont été examinés aux fins de l'évaluation, président à l'élaboration et à la mise en œuvre de sa mission et de ses principales activités proposées. L'organigramme du CNPC présenté à la pièce 2.1 indique les principales sphères de compétence ou les principaux domaines de responsabilité du Centre<sup>4</sup>. Selon un organigramme plus détaillé examiné aux fins de l'évaluation à mi-mandat de la Stratégie, les effectifs du Centre sont d'environ 50 personnes<sup>5</sup>.

L'évaluation de la structure générale et des fonctions du CNPC fait ressortir le caractère unique d'une organisation investie de responsabilités importantes ayant trait à la gestion globale de la Stratégie nationale sur la sécurité communautaire et la prévention du crime. Voici quelques-unes de ses caractéristiques particulières :

- ***Une approche de sa structure organisationnelle et de son fonctionnement général fondée sur le modèle de l'autonomie ou de l'équipe*** — Ce modèle particulier de fonctionnement procure au Centre divers avantages réels et éventuels, dont la possibilité d'un meilleur soutien stratégique, l'accès à diverses expériences dans des domaines clés à l'interne, la capacité d'examiner les enjeux sous différents angles et niveaux, une efficacité administrative supérieure et un niveau plus élevé de tolérance aux risques et la souplesse nécessaire pour appuyer les travaux du Centre.

---

<sup>3</sup> Centre national de prévention du crime (1998), *Ébauche des lignes directrices sur l'évaluation des projets*, Ottawa, Centre national de prévention du crime.

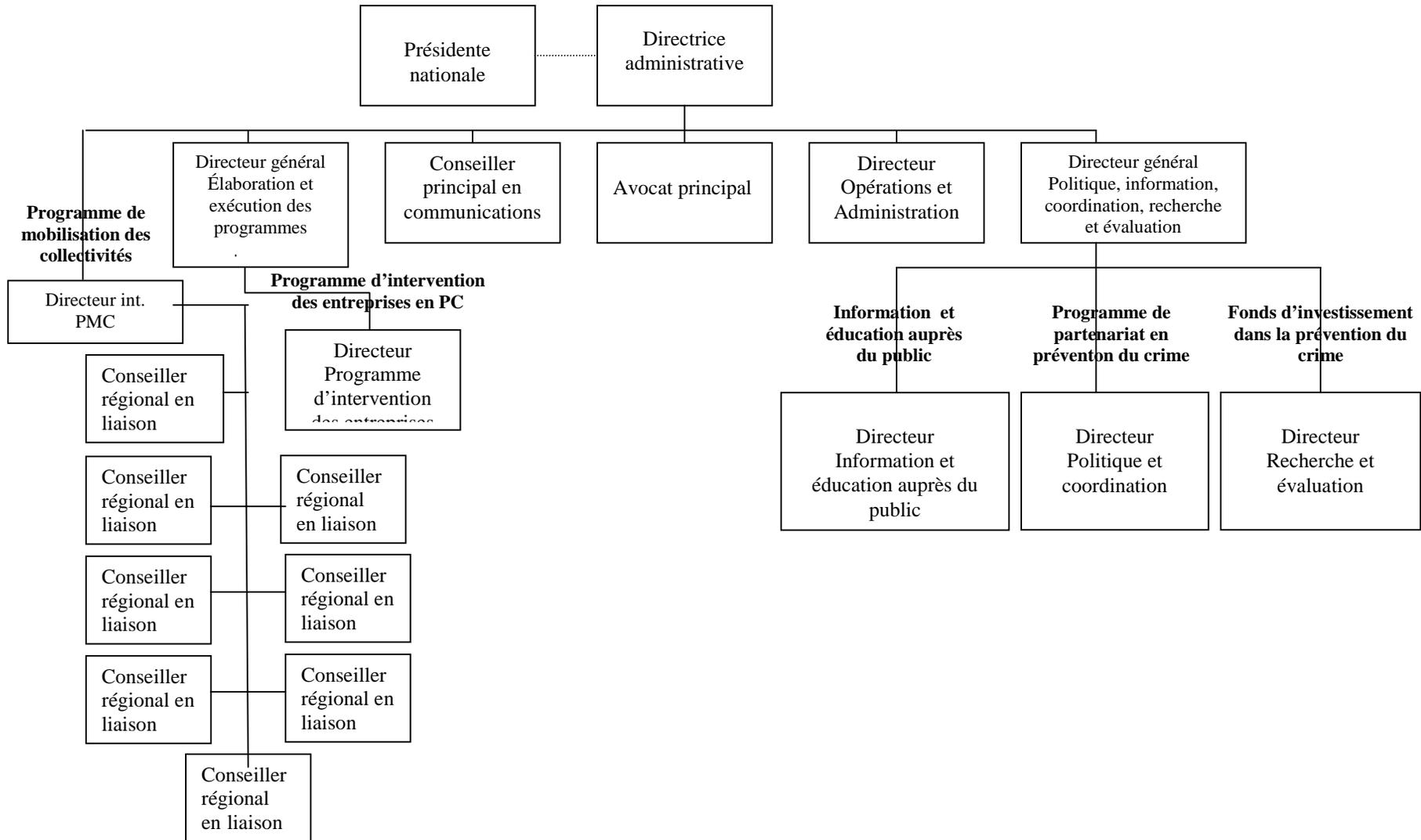
<sup>4</sup> Ministère de la Justice (1999), *Stratégie nationale sur la sécurité communautaire et la prévention du crime, Phase II — cadre d'évaluation, rapport technique*. Ottawa, ministère de la Justice.

<sup>5</sup> Centre national de prévention du crime (2000), *Organigrammes détaillés de chacun des domaines du Centre au 27 juillet 2000*, Ottawa, ministère de la Justice.

Division de l'évaluation  
Section de l'intégration et de la coordination des politiques



**PIÈCE 2.1**  
**Centre national de prévention du crime**  
**Organigramme– juillet 2000**



- ***La décentralisation des activités et les processus de surveillance accroissent les possibilités de participation de la collectivité*** — La nature des éléments décentralisés de la structure organisationnelle du Centre, comme les conseillers régionaux en liaison (CRL), les comités de gestion mixtes (CGM) et les coordonnateurs communautaires, contribue à rejoindre les collectivités canadiennes et à les faire participer davantage à l'élaboration et à la mise en œuvre permanentes de la Stratégie nationale.
- ***Un élément de soutien interne très spécialisé, PICRE*** — En plus de la gestion du PPPC et du FIPC, la Direction de la PICRE est chargée d'effectuer les travaux nécessaires pour évaluer la Stratégie et les travaux généraux du Centre et de continuer de les faire connaître. Ces travaux sont essentiels à l'amélioration permanente de la Stratégie nationale.

Selon les réponses des personnes qui font partie du Centre, il y a un certain nombre d'autres caractéristiques associées à la structure organisationnelle générale qui sont appréciées :

- ***Souplesse*** — La souplesse inhérente du volet programmes de la structure est appréciée parce qu'elle permet à la Stratégie générale de répondre aux divers besoins et intérêts des collectivités canadiennes. Cette souplesse caractérise le Programme de mobilisation des collectivités en particulier, mais elle se retrouve également dans les divers programmes et politiques opérationnels du Centre.
- ***Qualité et expertise du personnel*** — La qualité du personnel est considérée comme faisant partie intégrante de la capacité d'atteindre le but et les objectifs à court terme et à long terme de la Stratégie. Le personnel et les associés des régions et de l'administration centrale possèdent des années d'expérience dans le domaine de la prévention du crime et(ou) du développement communautaire. Cette expertise interne permet de déterminer les enjeux et les processus appropriés et d'intégrer ceux-ci aux activités du Centre.

Les questions qui valent la peine d'être approfondies résultent en grande partie de la réponse à ce qui semble être un manque de connaissances et de communication au sujet de certains des processus de fonctionnement quotidien de l'organisation. Parmi les principaux domaines à améliorer figurent les suivants :

- ***Plans de travail plus complets*** — Les plans de travail opérationnels du Centre déterminent la nature de ses activités sur une base annuelle. Les plans de travail examinés dans le cadre de l'évaluation à mi-mandat traduisaient une importante approche double : continuer de surveiller les pratiques et les besoins actuels tout en préparant ou en planifiant le

développement ultérieur des travaux du Centre. Même si les récents plans de travail du Centre prévoient l'inclusion de renseignements plus détaillés et stratégiques sur la planification et les opérations, comme les indicateurs de succès, les renseignements nécessaires ne sont pas toujours notés. Par exemple, la colonne des indicateurs de succès est vierge pour certains programmes. De plus, même si l'on veut obtenir des renseignements plus détaillés qui sont, dans certains cas, fournis, dans des plans de travail plus détaillés pour chacun des programmes, il n'existe aucun plan de travail global pour le Centre. Un plan de travail global est nécessaire pour illustrer les liens entre les activités des programmes et les activités générales du Centre.

- ***Nécessité de systèmes et de processus plus officiels de communication de l'information*** — La nature décentralisée de certaines des politiques du Centre en matière de programmes et de fonctionnement ne fait que faire ressortir la nécessité de l'établissement de rapports hiérarchiques et d'une coordination plus solides et plus officiels. Les réunions et les journées de réflexion du personnel du CNPC ainsi que les consultations et les réunions annuelles avec les coordonnateurs communautaires sont des exemples des genres de mesures à prendre. Cependant, étant donné la fréquence relativement faible de ces réunions, ces mécanismes pourraient être insuffisants pour répondre au besoin défini. Des systèmes et des processus plus officiels et permanents de communication de l'information sont nécessaires, en particulier entre l'administration centrale du CNPC et les régions, entre les programmes du CNPC et entre le Centre et les divers groupes d'intervenants.
- ***Éclaircissement des rôles et des responsabilités des personnes de la structure organisationnelle*** — On a fait état de préoccupations au sujet du niveau de sensibilisation et de compréhension chez certains membres du personnel régional du CNPC et les groupes d'intervenants concernant la détermination des responsables de la mise en œuvre de la Stratégie nationale. Il faut éclaircir les responsabilités et les rôles respectifs non seulement pour permettre la reddition de comptes, mais également pour améliorer les communications entre les divers programmes et volets de la Stratégie nationale. L'écart le plus important sur le plan des connaissances semble exister entre les programmes de financement et entre l'administration centrale et les régions.
- ***Nécessité de partager et d'intégrer les travaux effectués par la Direction de la PICRE*** – La Direction de la PICRE du CNPC a participé à divers projets d'élaboration de politique, de recherche et d'évaluation visant à améliorer les travaux du Centre et l'orientation générale de la Stratégie nationale. Les efforts déployés récemment par la Direction de la PICRE ont débouché sur la production de trois cadres d'action qui portent sur trois des quatre groupes

prioritaires, l'élaboration d'un guide sur l'analyse coût-avantage des projets de prévention du crime et l'exploration de modèles de prévention du crime fondés sur le développement écologique. Même si le renseignements contenus dans ces rapports visent à guider et à améliorer les travaux permanents de la Stratégie générale, ce n'est pas tout le monde qui est au courant de leur existence ou qui sait comment l'information sera intégrée efficacement au développement futur de la Stratégie. Des mécanismes permanents et plus officiels de communication de l'information sont nécessaires pour que le personnel du CNPC et les principaux intervenants soient au courant des contributions que ces initiatives horizontales peuvent apporter à leur propre travail et à celui de la Stratégie nationale dans son ensemble. Par ailleurs, le personnel du CNPC et les intervenants peuvent comprendre davantage comment ils pourraient contribuer à ces travaux permanents d'élaboration de politique, de recherche et d'évaluation.

- ***Nécessité d'une coordination accrue de chaque éléments de l'organisation et des quatre programmes de financement*** — Bon nombre des principaux informateurs interrogés dans le cadre de la présente évaluation ont souligné le manque de cohésion entre les éléments de la structure générale et les activités du Centre national de prévention du crime. Ils estimaient que le manque de synergie entre la politique et les programmes et entre les quatre programmes de financement en particulier a entraîné de la confusion entre les responsables des activités quotidiennes relatives aux divers aspects de la Stratégie, un manque croissant de communication entre les programmes et au sein de ceux-ci, un retard dans la communication à l'échelle nationale des changements importants aux personnes de la première ligne qui devraient en être informées et des préoccupations de plus en plus vives concernant la mesure dans laquelle les divers groupes et personnes au sein du Centre et associés à celui-ci agissent comme une équipe.
- ***Nécessité d'un examen plus approfondi de la nature et du statut du rôle des coordonnateurs communautaires dans la structure organisationnelle générale*** — À l'heure actuelle, les coordonnateurs communautaires occupent leur poste dans le cadre d'un contrat. Bon nombre des personnes qui occupent actuellement ces postes ont également conclu un certain nombre d'autres contrats avec d'autres organisations. Étant donné l'accroissement des travaux et des tâches recommandées pour les coordonnateurs communautaires, par exemple faciliter le processus d'évaluation des projets et collaborer avec les médias locaux, il faut examiner de façon plus approfondie dans quelle mesure ces travaux peuvent être effectués efficacement dans le cadre des accords actuels. Il faut envisager de considérer les coordonnateurs communautaires comme des employés à temps plein et(ou) d'affecter des

adjoints administratifs aux titulaires des postes actuels pour leur permettre d'effectuer plus de travaux dans les collectivités et moins de travaux administratifs.

## **2.2 L'Initiative pour des collectivités plus sûres**

L'*Initiative pour des collectivités plus sûres* vise à aider les Canadiens à entreprendre des activités de prévention du crime dans leurs collectivités en élaborant et en mettant en œuvre quatre programmes de financement, à savoir le Fonds d'investissement dans la prévention du crime (FIPC), le Programme de partenariat en prévention du crime (PPPC), le Programme de mobilisation des collectivités (PMC) et le Programme d'intervention des entreprises pour la prévention du crime (PIEPC). Les objectifs de chaque programme sont décrits brièvement ci-dessous.

Le *Fonds d'investissement dans la prévention du crime* (FIPC) est le volet recherche et développement de la Stratégie nationale. Ce fonds a été créé pour déterminer et évaluer les modèles prometteurs et novateurs de prévention du crime qui abordent les causes fondamentales du crime et de la victimisation. Le FIPC a servi à produire des renseignements clés dans le cadre de projets financés et il vise les projets de recherche et de consultation conçus pour améliorer l'orientation et les efforts du FIPC ainsi que l'orientation générale à long terme de la Stratégie nationale. Ces genres de projets produisent des renseignements prometteurs qui aident à guider et à améliorer les travaux permanents relatifs aux pratiques, à l'évaluation, à la politique et à la recherche effectués dans le cadre de la Stratégie nationale.

Le *Programme de partenariat en prévention du crime* (PPPC) vise à appuyer le travail des organisations non gouvernementales et sans but lucratif qui peuvent contribuer aux activités de prévention du crime dans les collectivités au moyen du développement de l'information, des outils et des ressources qui favorisent la participation des collectivités au cours de toutes les étapes de la prévention du crime (p. ex. évaluation des besoins, établissement de plans, mise en œuvre et évaluation) et qui peuvent s'appliquer dans tout le Canada. Le principal objectif du PPPC est de promouvoir le développement d'outils et de ressources qui aident les collectivités à aborder les causes profondes du crime et les facteurs de risque liés à la criminalité.

Le *Programme de mobilisation des collectivités* (PMC) aide les collectivités à élaborer des approches globales et durables de la prévention du crime et à entreprendre des activités relatives aux causes sous-jacentes du crime et de la victimisation. L'administration fédérale et les provinces/territoires gèrent conjointement le PMC par l'entremise des comités de gestion mixtes

créés dans chaque administration. Ces comités se composent habituellement de représentants des provinces et territoires, de l'administration fédérale et d'autres partenaires ou représentants des collectivités qui s'intéressent à la prévention du crime<sup>6</sup>.

Enfin, l'*Alliance des entreprises pour la prévention du crime* (AEPC) est chargée du Programme d'intervention des entreprises pour la prévention du crime (PIEPC), qui a été lancé en avril 1999, un peu moins d'un an après le début de la phase II de la Stratégie nationale sur la sécurité communautaire et la prévention du crime. L'Alliance des entreprises est constituée actuellement de représentants d'associations nationales de gens d'affaires, y compris le Conseil d'assurances du Canada, le Conseil canadien de la distribution alimentaire, l'Institut canadien des produits pétroliers, l'Association des banquiers canadiens, la Corporation des Associations de détaillants d'automobiles et le Conseil canadien du commerce de détail, ainsi que de la présidente de la Stratégie nationale<sup>7</sup>.

L'évaluation des quatre programmes de financement portait en grande partie sur un certain nombre d'aspects principaux qui reflètent la conception générale et la mise en œuvre de l'Initiative pour des collectivités plus sûres, dont le rôle des subventions et contributions, l'opportunité des outils d'orientation, le lien entre les projets financés et les diverses priorités et les facteurs de risque, la coordination des quatre programmes de financement et la souplesse générale du PMC et de la Stratégie nationale.

Parmi les principaux succès relevés, mentionnons la mesure dans laquelle les projets financés traduisent les groupes prioritaires visés et les facteurs de risque ainsi que la souplesse générale du PMC et de la Stratégie nationale qui permet de répondre aux besoins et aux intérêts particuliers des collectivités canadiennes. Les améliorations suggérées concernent l'accroissement des investissements dans la détermination et la communication des résultats des projets, une évaluation plus complète des projets, l'accroissement de la collaboration et de la coordination stratégiques entre les quatre programmes de financement, la nécessité d'explorer davantage la durabilité générale des projets et l'accroissement des investissements dans les collectivités ayant des besoins importants et une faible capacité. Les principales conclusions dans chacun des domaines examinés sont présentées ci-dessous.

---

<sup>6</sup> *Programme de mobilisation des collectivités : guide d'accès (1998).*

<sup>7</sup> Site Web du CNPC : [www.crime-prevention.org](http://www.crime-prevention.org).

### 2.2.1 Subventions et contributions

Les subventions et contributions constituent un élément important de l'Initiative pour des collectivités plus sûres. Compte tenu de cet état de fait, on a examiné la nature de ces mécanismes et la mesure dans laquelle ceux-ci sont jugés appropriées à la lumière de ce que la Stratégie nationale cherche à accomplir. Voici les principales conclusions relatives à cet aspect de l'Initiative pour des collectivités plus sûres :

- ***Les subventions et contributions sont considérées comme des moyens appropriés de susciter l'intérêt et des investissements, mais sous leur forme actuelle elles n'ont pas d'impact à long terme*** — Les subventions et contributions montrent clairement aux collectivités canadiennes que le gouvernement fédéral est déterminé à prévenir la criminalité et à reconnaître le rôle important que jouent les collectivités pour définir leurs besoins et leurs intérêts particuliers et y répondre. Elles sont également considérées comme des moyens efficaces d'appuyer les efforts de mobilisation et d'encourager les collectivités à déployer des efforts concertés pour commencer à envisager de façon plus stratégique les causes profondes du crime en partenariat avec d'autres intervenants. Ces mécanismes ne sont cependant pas considérés comme suffisants sous leur forme actuelle pour influencer à long terme sur la nature et l'ampleur de la criminalité dans les collectivités canadiennes. Il faut envisager plus sérieusement d'effectuer des investissements à long terme dans les efforts des collectivités pour que la Stratégie contribue à apporter des changements à long terme. Cette année, le CNPC entreprend une étude pour examiner davantage cette question.
- ***Nécessité de faire preuve de prudence avant de faire croire que l'argent est la solution*** — Bien que les subventions et contributions soient des moyens appropriés de susciter l'engagement des collectivités, elles risquent de faire croire que l'argent est la solution. Pour que ces mécanismes aient un effet à long terme, les subventions et contributions doivent s'accompagner de formation et d'information au sujet de questions comme l'établissement et la mise en œuvre des programmes ainsi que les partenariats durables. Pendant les deux premières années de la Stratégie nationale, le CNPC a dû concentrer ses efforts sur l'élaboration de programmes et la distribution de fonds aux collectivités. Maintenant que ces programmes sont bien établis, il faut prendre du recul pour déterminer ce dont on a besoin pour favoriser la participation soutenue des collectivités à la prévention du crime.
- ***Il est essentiel d'investir plus de ressources dans les systèmes de surveillance, d'évaluation et de diffusion de l'information*** — Les subventions et contributions semblent utiles et adéquates en principe, mais on a besoin de plus de ressources pour déterminer où et quand

elles conviennent le mieux. Il faut plus de ressources pour assurer le suivi, la saisie et la transmission de données exhaustives sur l'incidence de ces mécanismes au sein des programmes de financement et entre ceux-ci, les priorités, les facteurs de risque et les collectivités canadiennes. Les modifications apportées récemment au formulaire d'évaluation des projets du PMC et au SCP pourraient aider à améliorer les subventions et contributions du CNPC en matière de surveillance et d'évaluation. Cependant, il faut adopter une approche plus systématique pour s'assurer que les résultats émanant de ces mécanismes soient intégrés à l'établissement des programmes permanents. De cette façon, les collectivités peuvent fournir des résultats qui servent à guider les décisions ultérieures en matière de financement.

### **2.2.2 Pertinence des outils servant à guider les demandeurs de fonds**

Il y a divers outils fournis par le CNPC qui servent à guider l'établissement et la mise en œuvre de chacun des quatre programmes de financement. La pertinence et le bien-fondé de ces outils ont été évalués, et les principales conclusions sont présentées ci-dessous.

- ***Il y a des processus qui aident à déterminer les changements à apporter aux outils existants et à y répondre*** — Même si divers domaines à améliorer et questions ont été définis pendant le processus d'évaluation, en particulier concernant le formulaire et le guide initiaux de présentation d'une demande dans le cadre d'un projet du PMC, le Centre a réussi à définir ces problèmes et il a collaboré avec les représentants régionaux pour développer des ressources plus appropriées. On a exprimé des préoccupations au sujet de la nature des processus entrepris et de la période nécessaire pour évaluer et réviser ces outils. Certaines de ces préoccupations résultent directement d'un manque de connaissance de la nature des rôles et responsabilités des divers intervenants dans ce processus et de l'impact de leur participation. Il faut communiquer plus de renseignements et donner des éclaircissements au sujet des rôles respectifs des personnes qui ont participé à ces processus d'examen pour aider tout le monde à comprendre pourquoi le processus a été conçu d'une manière en particulier. Cependant, il faut également procéder à une évaluation pour déterminer la nature de la contribution apportée par ceux qui ont participé au processus par rapport aux retards et les répercussions de ces retards.
- ***Les formulaires et guides de présentation de projets et les formulaires d'évaluation sont sensiblement améliorés*** — Les révisions apportées récemment aux formulaires de présentation des projets dans le cadre du PMC et aux outils d'évaluation devraient être utiles aux requérants et aux responsables de la surveillance de la mise en œuvre du PMC. Nombre

de répondants croient que les améliorations apportées aideront à recueillir des données de meilleure qualité et plus complètes au début et à la fin du financement des projets. Il importe toutefois de s'assurer que des mécanismes appropriés sont en place pour continuer de surveiller l'impact de ces outils révisés; pour cette raison, le CNPC entreprend cette année un examen du nouveau formulaire d'évaluation.

- ***Les fiches de renseignements sont considérées comme un moyen efficace d'aider les requérants à déterminer les propositions de projets à présenter dans le cadre de la Stratégie*** — Les fiches de renseignements du CNPC servent à informer les requérants au sujet de la prévention du crime par le développement social et d'autres aspects de la Stratégie nationale lorsqu'ils préparent leurs demandes de financement. Les coordonnateurs communautaires qui travaillent directement avec les organismes parrains estiment que la diffusion des fiches de renseignements est un moyen efficace d'aider les requérants à mieux comprendre la nature des projets et des propositions susceptibles de correspondre au mandat de la Stratégie nationale et du PMC en particulier. De plus, les fiches de renseignements offrent de l'information supplémentaire aux requérants pour les aider à présenter une demande détaillée et adéquate.
- ***Nécessité d'une aide accrue aux collectivités ayant des besoins considérables et une faible capacité*** — La pertinence et l'utilité du guide de présentation des demandes dépendent de la capacité de la collectivité ou de l'organisation d'élaborer des propositions fondées sur des directives écrites. Ceux qui ont l'expérience de la rédaction de propositions ou de demandes de subventions jugent l'outil convivial. Ceux qui n'avaient jamais envisagé ou tenté de présenter une demande de financement d'un projet n'avaient aucune idée de la façon de procéder. Il faut accorder des ressources et un soutien supplémentaires pour aider les collectivités ayant des besoins importants et une faible capacité afin qu'elles puissent élaborer des propositions de projets appropriées et efficaces. Le CNPC a défini ce besoin dans le cadre des consultations tenues auprès de divers intervenants, et il s'agit d'une priorité pour cette année.
- ***Mieux utiliser les ressources régionales actuelles*** — Jusqu'à présent, le CNPC a affecté des ressources limitées pour aider à guider la planification et la mise en œuvre des projets dans les régions. Par conséquent, certaines des régions ont mis au point leurs propres outils afin de combler l'écart. La plupart de ces outils ont déjà fait l'objet d'essais et ils ont été mis en œuvre dans les diverses administrations. Même s'il semble y avoir actuellement un écart dans les ressources nécessaires, il semble également y avoir divers outils disponibles qui peuvent être adaptés rapidement pour servir à des fins plus générales. L'amélioration des mécanismes

actuels de communication et de coordination et l'élaboration de politiques plus officielles concernant la communication de l'information entre l'administration centrale du CNPC et les régions peuvent contribuer dans une large mesure à favoriser ce processus.

- ***Élaborer des outils pour favoriser la communication des résultats des projets et des leçons tirées*** — Bien que le site Web, le Bulletin sur la prévention du crime et les expositions régionales aient aidé à saisir et à faire connaître les mesures prises à l'échelle nationale, il faut indiquer aux collectivités comment faire connaître leurs histoires. La diffusion de l'information et la formation dans les collectivités canadiennes sont essentielles pour les aider à faire savoir ce qu'elles ont appris par suite de leur participation à l'Initiative pour des collectivités plus sûres. La communication des résultats des projets deviendra plus compliquée à mesure qu'un nombre de plus en plus élevé de projets feront connaître leurs besoins en matière de financement. Si un système n'est pas mis en place bientôt, le problème s'amplifiera en raison du volume de renseignements valables à saisir, à intégrer et à transmettre. Les programmes d'information et d'éducation auprès du public et de communication ont fait ressortir ce besoin et ils considèrent celui-ci comme une priorité pour 2000-2001.
- ***Les outils et les processus d'évaluation doivent porter sur les leçons tirées*** — Le fait que les outils et les processus d'évaluation actuels soient davantage axés sur les résultats est trop souvent considéré par les collectivités comme une évaluation satisfaisante ou non satisfaisante. Il reste des questions concernant la mesure dans laquelle ces outils et processus permettent aux collectivités de déterminer les domaines où elles ont échoué et ce qu'elles feraient différemment la prochaine fois (leçons tirées). Les révisions récentes du formulaire d'évaluation des projets dans le cadre du PMC mettent davantage l'accent sur les leçons tirées, mais il faudra peut-être aussi apporter des changements ou des ajouts au processus de collecte des données pour obtenir des renseignements valables. Par exemple, la pratique actuelle consistant à inclure ces renseignements vitaux dans le volet « évaluation » d'un rapport final écrit peut être trop menaçante pour les personnes nouvelles dans le domaine de l'évaluation des programmes. Il faudra peut-être envisager d'autres processus moins lourds. Par exemple, une entrevue officieuse avec le coordonnateur communautaire avec lequel elles ont déjà été en contact peut contribuer à produire des renseignements utiles et elle devrait être envisagée pour les collectivités ayant des besoins importants et une faible capacité lorsque l'obligation de remplir un formulaire détaillé peut causer un fardeau excessif.
- ***Outils nécessaires dans des langues autres que le français et l'anglais*** — Jusqu'à présent, le Centre a produit des documents dans les deux langues officielles du Canada. Cependant les

collectivités où ni l'anglais ni le français ne sont la première langue ont besoin d'outils. Pour inciter ces collectivités à présenter des demandes de fonds et leur faciliter la tâche, il faut commencer par leur fournir l'information dont elles ont besoin sous une forme et dans une langue qu'elles peuvent comprendre et utiliser. Le CNPC a abordé cette question dans les plans de travail pour 2000-2001 des programmes des communications et d'information et d'éducation auprès du public. Cependant on continue de se préoccuper de la mesure dans laquelle il existe des ressources suffisantes dans ce domaine pour répondre à ce besoin.

- ***Formation et éducation nécessaires à la base pour favoriser une intégration efficace et générale des outils et des ressources*** — Les répondants ont exprimé à maintes reprises leurs préoccupations à propos de la nécessité de faire en sorte que les outils soient mis en œuvre au moyen de la formation efficace et appropriée des coordonnateurs communautaires et des collectivités elles-mêmes. Par exemple, bien que les coordonnateurs communautaires soient maintenant tenus de répondre aux questions des collectivités au sujet de l'évaluation de leurs projets de prévention du crime, certains ont dit qu'ils ne sont pas complètement sûrs d'eux lorsqu'ils répondent aux questions qui peuvent être en dehors de leur domaine de compétence. Le fait d'offrir une formation avant la mise en œuvre complète des outils ou des ressources les aidera à répondre adéquatement aux questions des collectivités. Un autre exemple a trait à l'élaboration récente d'un cahier de presse par les programmes des communications et d'information et d'éducation auprès du public du CNPC. Ce cahier a été établi pour le personnel régional, les comités de gestion mixtes et les coordonnateurs communautaires pour accroître les possibilités d'établissement de liens et de collaboration avec plus de médias locaux. Les renseignements de ce cahier sont complets et utiles, mais l'intégration complète de ces données essentielles dépend largement de la mesure dans laquelle le personnel régional reçoit la formation appropriée pour traduire les renseignements essentiels en mesures appropriées.

### **2.2.3 Projets financés et priorités**

Dans le cadre de la Stratégie nationale, quatre priorités ont été établies pour aider à guider les travaux de la Stratégie et son appui aux projets financés. La nature précise des travaux nécessaires pour aborder les causes profondes du crime et de la victimisation pour les quatre domaines prioritaires est décrite dans le cadre d'action du Centre<sup>8</sup>. On a examiné dans quelle mesure les projets financés reflètent adéquatement les quatre priorités de financement. Les principaux résultats sont décrits ci-dessous.

---

<sup>8</sup> Les recherches concernant la Politique-cadre pour les Autochtones se poursuivent actuellement.

- ***Les projets financés reflètent adéquatement les priorités de financement et les processus sont en place pour combler les lacunes actuelles ou éventuelles*** — Chacun des programmes de financement reflète adéquatement les quatre priorités du programme en matière de financement. Des lacunes ont été constatées récemment en ce qui concerne la mesure dans laquelle les projets financés abordent les questions pertinentes concernant la sécurité personnelle des femmes et des jeunes filles, mais chacun des programmes de financement a comblé rapidement ces lacunes en ciblant ses efforts afin d'encourager et de favoriser la présentation de propositions de projets abordant ces questions. Toutefois, la mesure dans laquelle les projets financés traduisent les priorités des provinces et des territoires en matière de financement varie. Certaines provinces ont fait état d'une adéquation parfaite entre les priorités de la Stratégie nationale et leurs propres responsabilités; d'autres ont indiqué qu'il faut faire davantage pour combler l'écart entre les domaines prioritaires respectifs. On a suggéré dans certains cas d'offrir la possibilité d'adopter une approche plus équilibrée de la prévention du crime pour répondre plus adéquatement aux besoins et aux intérêts des provinces, des territoires et du secteur privé. L'établissement de liens par l'élaboration de projets complets qui abordent ou incluent une multitude d'approches peut aider à mieux répondre à ce qui pourrait souvent sembler être des besoins et des intérêts opposés.
- ***Compréhension et sensibilisation accrues qui se reflètent dans les demandes de financement de projets améliorées et plus appropriées*** — On a constaté des différences entre l'intégralité et la pertinence des demandes de financement antérieures de projets et les demandes plus récentes. Étant donné le manque de clarté et la complexité de la demande initiale et la compréhension limitée de la prévention du crime par le développement social et de la Stratégie nationale générale, les premières demandes étaient moins susceptibles de traduire les priorités en matière de financement. Toutefois, au fur et à mesure de l'évolution de la Stratégie, les collectivités semblent avoir pris davantage conscience de ce qui est demandé, et les coordonnateurs communautaires offrent une orientation mieux adaptée. Il en résulte des projets financés qui traduisent de plus en plus les priorités de la Stratégie en matière de financement. Ces résultats ne peuvent qu'être améliorés par suite des modifications apportées récemment au guide de présentation des demandes dans le cadre du PMC et du plan d'action proposé des programmes des communications et d'information et d'éducation auprès du public.
- ***Le rôle des comités de gestion mixtes (CGM) pour ce qui est d'établir des liens avec les priorités des provinces et des territoires*** — En constituant les CGM, la Stratégie nationale a créé un moyen de faire en sorte que les projets financés visent à répondre aux priorités des

provinces et des territoires. Les CGM offrent la possibilité aux participants de chercher à répondre aux priorités de leur administration par l'approbation des projets financés dans le cadre du PMC. Certains ont cependant exprimé leurs préoccupations au sujet de la mesure dans laquelle les autres programmes de financement, comme le FIPC et le PPPC, traduisent adéquatement les priorités des provinces et des territoires, car les représentants des administrations sont moins susceptibles d'avoir leur mot à dire en ce qui concerne les mesures financées par ces programmes. Bien que le FIPC et le PPPC soient des programmes nationaux et, par conséquent, qu'ils risquent moins de dépendre de la participation des régions, des consultations ont eu lieu récemment auprès des membres des CGM pour explorer davantage leur rôle et leur participation éventuels à ces programmes qui sont surtout de portée nationale.

- ***Nécessité de comprendre ce que le PMC est susceptible d'accomplir sur le plan de la réduction des facteurs de risque et de faire preuve de réalisme à cet égard*** – Le PMC fait l'objet d'éloges parce qu'il permet de mobiliser efficacement les Canadiens et les collectivités canadiennes en vue de commencer à aborder les causes profondes du crime. Bien que la mobilisation soit un résultat éventuel important du financement du PMC, la plupart des répondants s'entendent pour dire que ce programme de financement est peu susceptible de modifier sensiblement les facteurs de risque sous-jacents. Au moment de l'évaluation de l'impact éventuel des projets dans le cadre du PMC, il importe de faire preuve de réalisme au sujet des résultats éventuels du programme et de mesurer l'impact de celui-ci en fonction de son objectif, à savoir mobiliser les collectivités dans les efforts qu'elles déploient afin de commencer à définir les besoins en matière de prévention du crime à l'échelle locale et d'y répondre, et non de sa capacité de modifier et de réduire les facteurs de risque sous-jacents de la criminalité.
- ***Les ressources limitées peuvent rendre difficile toute tentative d'avoir un impact mesurable dans tous les domaines prioritaires en matière de financement*** — Même si les projets financés traduisent les priorités en matière de financement de la Stratégie nationale, des questions surgissent au sujet de la mesure dans laquelle ces efforts feront avancer les choses dans les collectivités canadiennes, étant donné le nombre de priorités et les fonds disponibles limités. Des répondants ont suggéré de réduire le nombre de priorités de la Stratégie nationale ou de choisir une priorité par année à laquelle des fonds plus importants et plus ciblés seraient affectés pour accroître l'impact mesurable de la Stratégie nationale. Les répondants s'entendent sur la nécessité d'aborder chacune des questions prioritaires établies par la Stratégie nationale. La seule question consiste à déterminer dans quelle mesure il est

possible d'aborder efficacement les priorités, compte tenu des ressources disponibles limitées.

#### **2.2.4 Projets financés et facteurs de risque**

L'un des principes fondamentaux de la Stratégie nationale est la nécessité d'aborder les causes profondes de la criminalité afin d'apporter des changements plus importants et à plus long terme. Par conséquent, on a évalué la nature des projets financés jusqu'à présent et la mesure dans laquelle ils ont ciblé de façon appropriée les facteurs de risque sous-jacents associés au crime et à la victimisation.

- ***Les facteurs de risque sont ciblés de façon appropriée, mais la possibilité d'obtenir un impact mesurable est peut-être limitée*** — Les demandes de financement de projets et les projets financés visent de plus en plus les facteurs de risque. Bien que la nature des propositions présentées et l'objectif des projets financés indiquent que les collectivités canadiennes comprennent de plus en plus les facteurs sous-jacents de la criminalité, bon nombre des répondants ont fait savoir qu'il faut aussi comprendre et saisir la capacité limitée que ces programmes, comme le PMC, peuvent avoir de réduire ces facteurs de risque, compte tenu du financement limité des projets et du fait qu'il s'agit de projets à court terme. Encore une fois, les projets du PMC mettent l'accent sur la mobilisation. Toutefois, les répondants croient généralement que les facteurs de risque sont plus susceptibles d'être abordés d'une façon exhaustive et adéquate dans le cadre des projets du FIPC, qui octroie des fonds plus importants pour des périodes plus longues, ce qui permet d'envisager la réduction du risque comme un résultat éventuel.
- ***La pertinence dépend dans une large mesure de l'accès à la recherche et à l'information sur les facteurs de risque et ce qui fonctionne*** — La nature des projets financés et la mesure dans laquelle ils ciblent les facteurs de risque sont considérées comme dépendant dans une large mesure de la compréhension adéquate de la nature des principaux facteurs de risque et de la meilleure façon de les aborder chez les collectivités et les membres des comités de gestion mixtes. Pour cette raison, on croit que la pertinence des projets financés s'est accrue au fil du temps, en grande partie à mesure que les gens ont mieux compris les facteurs de risques et la prévention du crime par le développement social. L'information et l'éducation accrues auprès du public dans ce domaine contribueront à accroître la pertinence générale des projets financés et elles ne peuvent qu'améliorer la capacité des collectivités d'aborder de façon adéquate les facteurs de risque. En outre, l'intégration accrue et plus générale des

résultats découlant de la recherche, des évaluations des projets, des consultations et des projets financés dans le cadre du FIPC sont également plus susceptibles de contribuer à l'amélioration de la compréhension des questions les plus pertinentes et des façons les plus efficaces d'aborder celles-ci.

- ***La pertinence dépend des priorités des provinces/territoires et du secteur privé*** — On a tenté de faire en sorte que les facteurs de risque soient ciblés de façon appropriée, mais cela ne s'est pas toujours produit. Le ciblage des facteurs de risque a parfois été compromis lorsqu'on a tenté de répondre aux besoins et aux intérêts opposés des partenaires des provinces/territoires et du secteur privé qui pourraient vouloir promouvoir une approche de la prévention de la criminalité davantage axée sur le renforcement de la cible et la réduction des possibilités. Encore une fois, il peut être nécessaire d'établir une approche équilibrée reconnue plus officiellement de la prévention du crime pour répondre plus adéquatement aux besoins et aux intérêts des provinces, des territoires et du secteur privé et en tenir compte afin d'aider à déterminer des attentes plus réalistes concernant le ciblage des facteurs de risque selon l'approche adoptée.
- ***Le niveau de pertinence est difficile à déterminer, étant donné les systèmes de gestion des données actuels*** — Les répondants ont exprimé leurs préoccupations au sujet de la capacité de se faire une idée précise de la question, étant donné la quantité limitée de renseignements disponibles sur les facteurs de risque ciblés, la façon de les cibler et l'impact du projet sur les facteurs de risque abordés. Ils ont fait état des améliorations à apporter en ce qui concerne la manière dont le SCP saisit ces renseignements et les transmet et la mesure dans laquelle les mesures et les pratiques d'évaluation et de rapport actuelles permettent de procéder adéquatement à cette évaluation.

### **2.2.5 Coordination des quatre programmes de financement**

On a examiné la coordination entre les quatre programmes de financement afin de déterminer comment la coordination, ou le manque de coordination, a influé sur l'élaboration et la mise en œuvre de chacun des programmes de financement. Selon les résultats de l'évaluation, il y a actuellement une coordination limitée, mais on s'est efforcé de déterminer la façon d'améliorer cette coordination.

- ***La coordination, la communication et la diffusion de l'information sont la clé de la capacité des quatre programmes de financement de travailler ensemble*** — Bon nombre des

membres du personnel du CNPC ont indiqué que le manque de coordination et de communication entre les programmes de financement entraîne de la confusion et la prestation d'un piètre service à la collectivité. Même si une grande partie de ces renseignements sur les programmes est maintenant accessible au site Web du Centre, des mécanismes de communication et d'information plus officiels sont encore nécessaires pour permettre le transfert uniforme des connaissances, de l'information et des expériences entre les programmes au moment opportun. Les consultations auxquelles le personnel du PPC a procédé auprès des CGM concernant la restructuration du PPC constituent un exemple de coordination, de communication et de diffusion de l'information. Les CGM et le personnel du CNPC jugeaient ce processus utile. En septembre 2000, les trois cadres d'action ont été communiqués à tout le personnel du CNPC au cours de la journée de réflexion du CNPC. Il est encore trop tôt pour évaluer dans quelle mesure les cadres d'action serviront à guider et à coordonner le travail des quatre programmes de financement.

- ***La structure organisationnelle entrave la capacité de bien travailler ensemble*** —L'un des facteurs contribuant probablement au manque de coordination et d'intégration des programmes de financement est la bifurcation organisationnelle des programmes de financement d'avec les structures d'exécution. Un autre facteur de complexité possible est que le programme de financement le plus important, le PMC, est géré au niveau régional alors que les autres programmes le sont au niveau national. Enfin, il existe aussi des différences entre les mandats particuliers des programmes et les groupes clients qu'ils desservent. Les répondants ont formulé un certain nombre de suggestions concernant la façon d'améliorer ce processus, y compris le regroupement des quatre programmes de financement sous un directeur général et un coordonnateur général et la décentralisation de la gestion quotidienne des fonds vers les régions. Bien que les deux questions doivent être approfondies, l'amélioration de la coordination et des communications au sein de l'administration centrale et entre celle-ci et les régions peut contribuer dans une large mesure à créer des mécanismes plus efficaces de transmission et d'intégration des renseignements importants sur chacun des programmes de financement.

## **2.2.6 La souplesse du PMC et la Stratégie nationale générale**

La souplesse générale de la Stratégie nationale et du PMC, en particulier, a fait également l'objet d'un examen. Selon les résultats de cette évaluation, la Stratégie nationale, surtout grâce à la structure et au fonctionnement du PMC, est assez souple pour tenir compte des différences entre les régions en ce qui concerne les besoins en matière de sécurité communautaire et de prévention

du crime. Voici certains des principaux résultats concernant les éléments du PMC et la Stratégie nationale qui tiennent compte des différences entre les régions :

- ***Critères de financement souples et protocole de prestation du PMC*** — La conception générale du PMC était considérée comme l'une des principales causes de la souplesse constatée dans sa mise en œuvre. La nature générale des critères et le protocole de d'exécution des projets dans le cadre du PMC permettent aux régions d'être assez souples pour répondre à leurs propres priorités. Les travaux préparatoires de ce programme constituaient un important effort de collaboration du personnel du CNPC.
- ***Les comités de gestion mixtes et la structure de prestation générale aident à assurer la souplesse*** — Le comité mixte de gestion de chaque administration, qui examine tous les projets présentés dans le cadre du PMC, est considéré comme un important mécanisme de prise en considération des différences entre les régions. Le rôle de chacun de ces comités, qui veillent à ce que les besoins des régions soient définis et satisfaits dans les propositions de projets, est considéré comme essentiel à la souplesse du PMC. La structure de prestation régionale du PMC, y compris en particulier les conseillers régionaux en liaison et les coordonnateurs communautaires, contribue également dans une large mesure à tenir compte des différences régionales, car ceux-ci vivent dans les provinces et les territoires et sont mieux à même d'évaluer les besoins des régions et de les communiquer.

Les aspects du PMC et de la Stratégie nationale qui, selon les répondants, entravent la prise en considération des différences entre les régions ou les domaines où une plus grande souplesse s'impose ont également été examinés. Ce sont les suivants :

- ***Pièbre communication entre l'administration centrale du CNPC et les régions*** — Lorsque la communication entre l'administration centrale du CNPC et les régions est de piètre qualité, elle réduit les possibilités que les besoins et les intérêts de la région soient bien compris et qu'ils se reflètent dans les mesures prises à l'échelle nationale. L'établissement de mécanismes améliorés et plus officiels de communication et de coordination, comme les consultations régionales récentes tenues par le PPPC, pourraient permettre de commencer à aborder ces questions.
- ***Paysage politique et tensions entre les gouvernements fédéral et provinciaux/territoriaux*** — Bien qu'il y ait eu des tentatives valables dans le cadre de la Stratégie de tenir compte des questions et des priorités provinciales et territoriales, les besoins et les intérêts parfois

opposés des administrations nationale et régionales ont nui à la capacité de la Stratégie nationale de prendre en considération efficacement les différences entre les régions.

- ***Budgets de fonctionnement limités, soutien logistique et niveaux de dotation dans les régions*** — Les répondants ont largement reconnu que la prise en compte des différences entre les régions dépendait dans une grande mesure de la nature des travaux effectués à l'échelle régionale. Les intervenants régionaux croient que leur capacité de tenir compte adéquatement de ces variations est sérieusement entravée par le manque de ressources suffisantes nécessaires pour définir et intégrer ces différences.
- ***Plus grande souplesse dans l'affectation des ressources pour appuyer la capacité de rejoindre les collectivités éloignées, les collectivités ayant des besoins importants et les collectivités autochtones*** — Il faut plus de souplesse dans l'affectation des ressources pour renforcer les capacités dans les collectivités éloignées, les régions rurales, les régions ayant des besoins importants et dans certaines communautés culturelles des centres urbains. Par exemple, il faut peut-être plus de souplesse pour travailler avec les collectivités autochtones de façon à respecter leurs besoins particuliers, leur capacité, leurs ressources, leur infrastructure, leur langue et leur culture et en tenir compte. Les questions et formule de financement ont également été mentionnées, et des répondants ont formulé des suggestions concernant la nécessité d'affecter des fonds en fonction des coûts et des besoins pour répondre aux besoins des petites collectivités ayant des besoins importants.
- ***Nécessité d'un financement plus important et plus durable*** — L'un des principaux facteurs qui influent sur la souplesse globale est peut-être la disponibilité limitée des fonds pendant de brèves périodes. Pour pouvoir répondre plus adéquatement aux besoins variés des diverses collectivités canadiennes, il faut examiner davantage le financement durable.

Pendant les deux premières années, l'Initiative pour des collectivités plus sûres a porté sur l'établissement des processus et des politiques nécessaires afin d'octroyer des fonds aux collectivités canadiennes. Maintenant que ces processus ont été établis, il faut accorder plus d'attention à la création des mécanismes et des systèmes officiels nécessaires pour appuyer l'élaboration permanente de ces programmes. La plus grande partie de ce dont on a besoin a été définie dans les plans de travail et les plans stratégiques examinés pour 2000-2001. Cependant, on a besoin de processus pour mieux surveiller l'état d'avancement de ces activités, y compris les points de référence ciblés et les indicateurs de succès, et des mécanismes sont nécessaires pour tenir les autres au courant des progrès accomplis.

## 2.3 Information et éducation auprès du public

Le Programme d'information et d'éducation auprès du public (PIEP) de la Stratégie nationale contribue dans une large mesure à atteindre le but et les objectifs de la Stratégie. Le programme relève de la Direction de la PICRE, du directeur de l'information et de l'éducation auprès du public et de la directrice administrative du CNPC, dont relève le conseiller principal en communications<sup>9</sup>. Comme l'un des principaux objectifs du programme est d'offrir aux Canadiens les connaissances, les compétences et les ressources dont ils ont besoin pour promouvoir et mettre en œuvre un programme efficace de prévention du crime dans leurs collectivités, les objectifs généraux du PIEP sont les suivants :

- mettre les Canadiens au courant de la Stratégie et de ses volets;
- mieux renseigner les Canadiens au sujet des pratiques et des avantages sur le plan des coûts de la prévention du crime;
- mieux renseigner les Canadiens au sujet des approches qui fonctionnent et de celles qui ne fonctionnent pas;
- amener les Canadiens à appuyer davantage la prévention du crime et à reconnaître les avantages de la Stratégie nationale.

Le PIEP a établi un certain nombre d'objectifs pratiques importants ayant trait à des activités connexes et des calendriers visés<sup>10</sup> pour aider à atteindre ces objectifs. Les principaux objectifs opérationnels du Programme sont les suivants : créer et maintenir des systèmes d'information essentiels; maximiser la portée de la Stratégie en favorisant la communication des partenaires financés avec les collectivités locales et maximiser l'utilisation des systèmes de diffusion de l'information des partenaires pour rejoindre les membres actuels et connexes.

Il faut aider le PIEP à atteindre ses objectifs pour qu'il puisse travailler étroitement avec les autres secteurs et programmes au sein du Centre et l'extérieur. Parmi les principales relations de travail définies, il y a les autres programmes du Centre, les médias et les partenaires externes. Le Programme fait largement appel à la capacité des autres programmes au sein du Centre de produire et de fournir l'information dont ont besoin le grand public et les partenaires associés. De même, le PIEP se sert de ses relations avec les médias pour assurer la diffusion efficace et appropriée de l'information dont a besoin le grand public au sujet de la Stratégie, des programmes

---

<sup>9</sup> En octobre 2000, ces deux postes ont été combinés pour relever du directeur de la promotion et éducation auprès du public.

<sup>10</sup> Centre national de prévention du crime (1999), *Stratégie d'information et d'éducation auprès du public*, Ottawa, ministère de la Justice.

financés et de la prévention du crime par le développement social en général. Enfin, le Programme a recours à l'efficacité des systèmes de diffusion de l'information des partenaires dont il tire parti (par exemple, tenir à jour l'information sur le lieu géographique des membres).

Étant donné le lien intégral entre la participation des Canadiens et le succès global de la Stratégie nationale, la mesure dans laquelle le CNPC a fourni aux Canadiens l'information dont ils ont besoin sur la Stratégie nationale et la nature des projets financés dans le cadre de l'Initiative pour des collectivités plus sûres a fait l'objet d'une évaluation. Selon les résultats de cet examen, même s'il faut faire beaucoup plus, en particulier sur le plan de la sensibilisation du public, la plupart des mesures à prendre ont été définies efficacement et incorporées dans les plans de travail et les plans d'action des programmes de communications et d'information et d'éducation auprès du public du Centre.

Voici les principales conclusions qui font ressortir la nature du rôle du CNCP et du PIEP en ce qui concerne la prestation aux Canadiens des renseignements dont ils ont besoin :

- ***Une stratégie ciblée de communication et d'éducation auprès du public est nécessaire*** — Un certain nombre de besoins en information et de processus ont été définis pendant le processus d'évaluation, y compris dans le cas des collectivités ayant des besoins importants et une faible capacité, des collectivités dont la première langue n'est ni le français ni l'anglais et des partenaires et intervenants clés dans le domaine de la prévention du crime comme les services de police et les partenaires internationaux. Les activités prioritaires définies par le programme des communications et le PIEP tiennent compte de cette question et font ressortir la nécessité de recourir davantage à la stratégie et de mieux cibler les activités et les plans de distribution. Le CNPC semble reconnaître la possibilité d'accroître la sensibilisation et l'information et d'établir des partenariats plus efficaces au moyen de documents et de processus de diffusion de l'information mieux adaptés.
- ***La nature de l'information à diffuser doit faire l'objet d'un examen plus approfondi*** — La plupart des renseignements diffusés jusqu'à présent sur la Stratégie nationale et les projets financés ont été fournis par l'entremise du site Web du Centre et au moyen de l'élaboration et de la diffusion du Bulletin sur la prévention. Bien que ces éléments aient beaucoup évolué depuis leur création, il faut faire encore plus. En particulier, on a besoin de plus de renseignements sur la Stratégie nationale, la prévention du crime par le développement social et les projets financés dans le cadre du FIPC, du PPC et du PIEPC. Communiquer ces renseignements permettraient aux gens d'avoir une idée plus complète du but et des objectifs de la Stratégie générale et des résultats obtenus.

- ***Il existe des exemples de diffusion de l'information dans les collectivités, mais il faut procéder à des évaluations officielles de leur impact relatif*** — Divers systèmes de diffusion de l'information dans les collectivités ont été utilisés jusqu'à présent, dont les annonces publiques des projets du PMC; les activités publiques de promotion de la Stratégie et du CNPC; les semaines de sensibilisation à la prévention du crime au cours desquelles les requérants financés font part de leurs expériences dans des ateliers; des conférences; la promotion du PMC par l'entremise des médias, d'affiches et d'annonces télévisées; la présentation de conférences sur la prévention du crime; des séries de publications et de documents consacrés aux projets; les organismes communautaires qui font la promotion de leurs projets; le bouche à oreille; les journaux locaux qui publient des articles sur les projets. Bien qu'aucun mécanisme officiel n'ait été mis en œuvre pour déterminer clairement la nature et l'impact de ces mesures, on croit que les éléments qui se rapportent davantage à la collectivité fournissent des renseignements plus détaillés et pratiques qui sont plus susceptibles de retenir l'attention des intéressés. Toutefois, on a besoin maintenant d'un mécanisme plus officiel de suivi et de mesure de l'impact de ces efforts pour l'établissement d'un système de diffusion de l'information plus stratégique.
- ***Les principaux messages doivent attirer l'attention du public sur la nature des préoccupations à l'égard de la promotion de ce dont on a besoin*** — Les principaux messages déterminés pendant le processus d'évaluation étaient uniformes. Voici certains des messages transmis le plus souvent : accroître chez les gens la connaissance de la prévention du crime par le développement social, des causes profondes de la criminalité, des moyens de corriger ces causes et du concept selon lequel la prévention du crime est la responsabilité de tous. Les autres messages insistaient sur la complexité du crime pour faire ressortir la nécessité d'apporter des réponses globales et d'investir le plus tôt possible dans le changement à long terme.
- ***La diffusion efficace de messages clés exige une approche polyvalente, mais davantage axée sur la collectivité*** — On a examiné la recherche de la meilleure façon d'obtenir ces genres de messages. Selon les résultats de cet examen, aucune stratégie particulière n'est susceptible de produire les résultats escomptés. Même si les répondants ont fait état du recours accru aux médias comme la radio, la télévision et la presse écrite, il semble qu'il faille mettre davantage l'accent sur l'utilisation des médias locaux. Les médias locaux sont considérés comme essentiels pour permettre de faire en sorte que les gens établissent un lien plus direct entre ce qui est dit et ce qu'ils doivent faire. D'autres ont suggéré de jumeler des

activités actuelles ou des initiatives locales, à l'échelle provinciale et nationale, pour commencer à établir des liens avec des activités et des organisations connexes. D'autres ont suggéré de mieux utiliser d'autres intervenants clés, comme les agents de police, les enseignants, les chefs de file des collectivités et, plus importants encore, les représentants municipaux pour transmettre le message au lieu de faire appel à des personnes directement associées à la Stratégie pour effectuer tout le travail. Bon nombre de ces idées ont été mentionnées dans le plan d'action sur les communications du Centre pour 2000-20001.

- ***La mise en œuvre intégrale et efficace des plans stratégiques pour l'information et l'éducation auprès du public exige un accroissement des ressources*** – L'examen des plans stratégiques et des orientations des éléments de la Stratégie nationale relatifs à l'information et à l'éducation auprès du public et aux communications révèle qu'ils se dirigent dans la bonne direction. La possibilité d'atteindre leurs objectifs prévus, toutefois, pourrait être sérieusement entravée par le manque de ressources suffisantes. Il faut affecter plus de ressources (humaines et financières) afin d'appuyer les travaux prévus de ces programmes et de continuer à mieux informer le public sur la Stratégie nationale et à le sensibiliser davantage à celle-ci.

Les programmes des communications et d'information et d'éducation auprès du public du CNPC semblent être sur la bonne voie en ce qui concerne l'orientation des activités à venir. Toutefois, il faut maintenant envisager davantage de consacrer du temps et des ressources à l'établissement et à la surveillance des systèmes nécessaires pour assurer le suivi de la portée et de l'impact réels des activités proposées.

### 3. RÔLES, RESPONSABILITÉS ET PARTENARIATS ORGANISATIONNELS

Outre le public canadien, la Stratégie nationale fait largement appel à la participation d'un certain nombre de personnes clés, de comités et de partenariats organisationnels. La présente section du rapport vise à examiner la nature de certains de ces rôles et responsabilités et à analyser dans quelle mesure ils ont contribué et peuvent contribuer à l'élaboration permanente de la Stratégie nationale. Les rôles organisationnels examinés sont les suivants : présidente nationale, Comité directeur national, directrice administrative, comités de gestion mixtes, Alliance des entreprises, Groupe de travail interministériel, groupe de travail fédéral-provincial-territorial, groupes d'intervenants (Fédération canadienne des municipalités, associations nationales intéressées à la justice criminelle, Conseil canadien de développement social et Association canadienne des chefs de police), comités d'examen et ministère du Solliciteur général. Les partenariats organisationnels évalués comprenaient le ministère de la Justice, le ministère du Solliciteur général, d'autres ministères fédéraux et le secteur privé.

#### 3.1 Rôles et responsabilités organisationnels

Comme l'indique le chapitre deux du présent rapport, la structure organisationnelle du CNPC comprend un certain nombre de postes clés comportant des responsabilités importantes. Bien que ces rôles reflètent le fonctionnement quotidien du CNPC, il y a un certain nombre d'autres rôles et responsabilités associés au fonctionnement général de la Stratégie nationale. Ces rôles et responsabilités sont assumés par un certain nombre de personnes, mais principalement de concert avec une foule de comités et de grands groupes comme les collectivités canadiennes. Afin de mieux saisir la contribution relative que ces personnes et ces comités ont apportée au fonctionnement général et au progrès de la Stratégie nationale, on a évalué la clarté et la pertinence des rôles et responsabilités des divers intervenants qui s'occupent de la Stratégie nationale. Voici certains des principaux résultats :

- ***Les rôles et les responsabilités des intervenants sont considérés comme largement appropriés*** — Les rôles et les responsabilités de chaque intervenant définis dans le contexte de l'évaluation remplissent une fonction particulière. Chacun vise à appuyer l'élaboration et la mise en œuvre efficaces d'une initiative nationale comprenant des composantes plus régionales et des questions de compétence multiples. Par exemple, la nature ciblée des groupes d'intervenants traduit bien la gamme des domaines qui doivent être inclus dans l'établissement d'une réponse globale au crime et à la victimisation. Par ailleurs, il est

possible que ces organisations tirent des renseignements tout aussi valables de certaines des conclusions qui commencent à ressortir de la Stratégie nationale.

- ***Les modifications apportées récemment au GTI et au GTFPT sont considérées comme positives*** — Les modifications et améliorations apportées récemment au GTI et au Groupe de travail F-P-T indiquent qu'on s'en va dans la bonne direction. Ces modifications laissent largement supposer que les partenaires clés aux niveaux fédéral et provincial/territorial adoptent une position plus stratégique. Par exemple, un sous-groupe du GTI a été créé récemment, et ce groupe, qui est davantage axé sur l'action, est chargé d'aborder les questions clés de politique et de prestation des services. Parmi les changements apportés récemment à la structure du Groupe de travail F-P-T figurent l'introduction du concept de la coprésidence rotative et de la création d'une table sur les rôles et responsabilités qui indique plus clairement la nature de leurs rôles respectifs dans divers domaines dans le cadre de la Stratégie nationale. Malgré ces changements, des mécanismes d'information plus officiels sont nécessaires pour que le travail effectué dans chaque province/territoire et au sein des ministères fédéraux participants soit partagé efficacement entre les membres et les régions.
- ***Appui au rôle international du CNPC*** — Le rôle international du CNPC est largement considéré comme une occasion importante de tirer parti des leçons tirées des autres centres de prévention du crime du monde entier et de faire en sorte que l'expertise canadienne contribue à la prévention du crime dans les collectivités et à la diminution des facteurs de risque par le développement social. Le CNPC est un membre fondateur et un bailleur de fonds du Centre international pour la prévention de la criminalité (CIPC), et un représentant du CNPC siège au Comité des politiques du CIPC, qui se compose de représentants des pays membres. En outre, la présidente nationale siège au conseil d'administration du CIPC. On croit qu'il s'agit d'un rôle qui convient au CNPC et d'une occasion de bénéficier d'un échange de travaux de recherche, de solutions de rechange et d'expertise en matière de prévention du crime et d'autres domaines prioritaires au ministère de la Justice.
- ***Le rôle international du CNPC continues de s'élargir*** — Le rôle international du CNPC va au-delà de l'échange de renseignements. On reconnaît de plus en plus le lien qui existe entre la prévention du crime efficace fondée sur la collectivité et les efforts déployés pour lutter contre le crime transnational. Le CNPC s'emploie aussi activement à appuyer les pays en transition, où la sécurité est intimement liée à l'avènement des nouvelles démocraties. Parmi la gamme d'activités du CNPC, mentionnons sa participation à l'examen et à la recommandation de changements à la Déclaration de Vienne sur le crime et la justice pour tenir compte de la nécessité d'un partenariat accru et de mettre davantage l'accent sur la

prévention du crime par le développement social<sup>11</sup>. Des représentants du CNPC ont également été invités à assister à une récente réunion du Conseil de l'Europe pour participer aux discussions ayant trait à l'établissement de partenariats et de ce qui fonctionne. Cet événement s'est révélé être une excellente occasion d'apprendre pour le CNPC, car des experts des principaux pays européens ont discuté un certain nombre de questions pertinentes. Enfin, la Stratégie nationale a permis d'établir d'autres communications, moins officielles, avec un certain nombre d'autres pays dont l'Argentine, l'Australie, la Belgique, la République tchèque, le Danemark, la France, le Mexique, les Pays-Bas, la Nouvelle-Zélande, l'Afrique du Sud, le Royaume-Uni et les États-Unis. La nature précise des relations et de la collaboration entre le CNPC et ces pays varie, mais elle permet largement de communiquer l'information, d'établir des réseaux ou des partenariats plus officiels et de lancer des invitations pour assister à des conférences pertinentes.

Voici d'autres résultats clés qui font ressortir les domaines à améliorer en ce qui concerne les rôles et responsabilités organisationnelles :

- ***Éclaircissements et meilleurs liens suggérés en ce qui concerne les rôles et responsabilités des intervenants dans la structure organisationnelle*** — Il est devenu clair pendant le processus d'évaluation qu'un certain nombre des personnes qui ont participé à la Stratégie nationale ne connaissaient pas les rôles et les responsabilités des autres intervenants clés et qu'il y avait un certain chevauchement des efforts (il s'agissait en grande partie d'un chevauchement entre le groupe de travail F-P-T et les CGM et entre les CGM et les coordonnateurs communautaires). Il faut apporter des éclaircissements à ce moment-ci de la phase II pour examiner les rôles de tous les intervenants. Il faut examiner les mandats de chacun pour s'assurer qu'ils sont encore pertinents et déterminer qui est responsable de chaque volet de la Stratégie. Un document récent contenant un tableau sommaire où figurent les rôles respectifs du Groupe de travail F-P-T indique clairement qu'ils sont beaucoup plus intégrés dans presque tous les aspects de la Stratégie nationale que ne laisse supposer le mandat<sup>12</sup>. Ce tableau constitue un outil de planification et de mise en œuvre utile et une ressource qui devrait peut-être être exploitée pour chacun des comités associés à la Stratégie nationale. Le tableau donne à l'intention des membres du groupe de travail F-P-T et d'autres personnes des précisions sur la nature du rôle du groupe de travail concernant les programmes et les activités. De meilleurs liens sont également nécessaires entre les divers

---

<sup>11</sup> Centre national de prévention du crime (2000). *Modifications importantes proposées par le Canada à l'ébauche préliminaire de la Déclaration de Vienne sur le crime et la justice : relever les défis du XXI<sup>e</sup> siècle*, Ottawa, ministère de la Justice.

<sup>12</sup> Centre national de prévention du crime (2000), *Rôles du groupe de travail fédéral-provincial-territorial sur la sécurité communautaire et la prévention du crime*, Ottawa, ministère de la Justice. Voir Annexe B.

groupes d'intervenants afin qu'il n'y ait pas de chevauchements des efforts et d'améliorer la communication de l'information.

- *Des améliorations stratégiques sont nécessaires au sein des comités de gestion mixtes* — Le rôle et la structure des comités de gestion mixtes varient selon la province ou la région, et certains aimeraient qu'il y ait plus d'uniformité. En outre, il a été mentionné qu'il faudrait élaborer des outils de communication pour promouvoir l'échange des leçons apprises et des pratiques exemplaires. La question du financement a également été soulevée, car certains membres des CGM ont indiqué qu'il fallait accroître le soutien du personnel et les ressources pour permettre à plus de membres de participer aux réunions des CGM.

Selon les résultats généraux de ce volet du processus d'évaluation, même si la participation de chacun des intervenants identifiés a une valeur inhérente, l'appréciation de la contribution réelle et éventuelle de chaque personne et comité est entravée par le manque de connaissance des divers rôles et responsabilités et de la façon dont ils s'insèrent dans la Stratégie générale et la nécessité d'une participation plus stratégique. Le manque actuel de connaissances chez les intervenants participants au sujet des responsabilités et rôles précis des autres contribue à un manque réel d'appréciation de la complexité globale de la Stratégie nationale.

### **3.2 Partenariats organisationnels**

En plus des partenariats internationaux, la Stratégie nationale vise à favoriser les partenariats avec un certain nombre d'organisations canadiennes clés et de ministères et à en tirer parti pour faciliter leurs efforts. Plusieurs partenariats ont été explorés comme composante du processus d'évaluation à mi-mandat, dont les partenariats entre le CNPC et des initiatives complémentaires au sein du ministère de la Justice, du ministère du Solliciteur général, d'autres ministères fédéraux, de gouvernements provinciaux et territoriaux, d'organisations non gouvernementales et du secteur privé. L'exploration visait à déterminer dans quelle mesure ces partenariats organisationnels appuient le travail du Centre national de prévention du crime.

Les partenariats avec le ministère du Solliciteur général servent de mécanisme d'établissement d'un lien permanent avec les services de police nationaux. La police a un rôle clé à jouer pour ce qui est de comprendre les besoins et les intérêts des collectivités en matière de prévention du crime et d'y répondre et elle souhaite vivement participer de manière active<sup>13</sup>. Le ministère du

---

<sup>13</sup> Les récents résultats de l'étude sur les pratiques en cours ont fait ressortir que la police participe à part entière à la prévention du crime dans les collectivités canadiennes.

Solliciteur général contribue activement depuis des années à la promotion du rôle de la police dans la prévention du crime et il entretient des relations étroites avec l'Association canadienne des chefs de police. Le ministère a démontré qu'il était déterminé à travailler dans ce domaine en faisant partie activement d'un certain nombre de comités de la Stratégie nationale et en s'occupant d'autres questions semblables de concert avec d'autres ministères fédéraux. Le ministère du Solliciteur général reçoit des fonds de la Stratégie nationale pour financer son engagement et les efforts qu'il déploie en matière de prévention du crime. Jusqu'à présent, les fonds ont servi à :

- financer la participation continue du Portefeuille à la Stratégie nationale aux niveaux national et local;
- financer l'élaboration d'outils et de ressources qui aident la police et la collectivité à travailler ensemble pour prévenir le crime;
- organiser des séminaires et des ateliers auxquels participent la police et d'autres intervenants du Portefeuille pour aborder les questions relatives à la prévention du crime;
- financer des programmes et des projets pilotes qui favorisent et renforcent les relations entre la police et les autres intervenants de la collectivité en ce qui concerne la prévention du crime;
- entreprendre et financer des activités de recherche et d'évaluation concernant les questions et les projets ayant trait aux services de police et à la prévention du crime par le développement social<sup>14</sup>.

Il était difficile de déterminer la contribution et le soutien obtenus grâce aux partenariats organisationnels. De toute évidence, il existe des liens à divers degrés avec chacun des partenariats définis. Ces partenariats permettent-ils d'appuyer les travaux permanents de la Stratégie nationale? Cela est moins évident. Le CNPC a créé des mécanismes officiels pour offrir la possibilité aux divers organismes partenaires de participer en permanence en établissant le Groupe de travail F-P-T, le Groupe de travail interministériel, les groupes d'intervenants qui comprennent divers ONG nationaux et l'Alliance des entreprises pour la prévention du crime. Ces mécanismes permettent la communication de l'information en permanence et ils contribuent au développement de la Stratégie nationale. Bon nombre des intervenants actuels croient qu'il y a place à une participation accrue et plus stratégique des organismes et ministères actuels et à d'autres. Cependant, pour y parvenir d'une manière cohérente et uniforme, il faudra injecter de nouvelles ressources, car la coordination nécessite généralement beaucoup de ressources.

---

<sup>14</sup> Ministère du Solliciteur général (2000), *Promotion du rôle de la police dans la prévention du crime*, Ottawa, ministère du Solliciteur général.

Voici les principales conclusions qui font ressortir certaines des suggestions plus précises formulées pour améliorer les partenariats organisationnels actuels :

- ***Le partenariat avec le Ministère du Solliciteur général du Canada devrait refléter adéquatement l'importance perçue de la participation des services de police*** — Selon les représentants d'un certain nombre de groupes d'intervenants, le ministère du Solliciteur général du Canada n'est pas considéré, jusqu'à maintenant, comme un partenaire à part entière de la Stratégie nationale. Bon nombre ont reconnu que bien que le rôle et la nature de la participation du ministère du Solliciteur général se soient constamment améliorés au fil du temps, son rôle et ses responsabilités au sein de la Stratégie nationale reste à déterminer.
- ***Il faut améliorer les communications stratégiques et officielles entre le CNPC et les autres ministères fédéraux et provinciaux/territoriaux*** — Il faut améliorer les partenariats actuels entre le CNPC et les autres ministères fédéraux et provinciaux/territoriaux afin d'intégrer davantage les rôles en matière de prévention du crime. Les suggestions d'amélioration comprennent l'établissement d'un meilleur mécanisme de communication entre le CNPC et les autres gouvernements et ministères pour que puissent être élaborés des programmes qui complètent les meilleures pratiques et les leçons tirées d'autres programmes fédéraux et provinciaux-territoriaux ou qui mettent ceux-ci à profit.
- ***Une stratégie adaptée est nécessaire pour assurer la coordination et la communication concertées avec les initiatives connexes du ministère de la Justice*** — En 1998, le CNPC a créé un cadre conceptuel sur la façon dont les quatre priorités de la Stratégie nationale se rapportaient à des travaux semblables effectués par d'autres ministères. Les principales possibilités de chevauchement des efforts résultaient des réponses aux travaux du CNPC et d'autres initiatives connexes au sein du ministère de la Justice. Même si ce processus de conceptualisation a aidé à isoler des domaines où le CNPC et d'autres initiatives du ministère de la Justice doivent travailler étroitement ensemble, les progrès réalisés jusqu'à maintenant donnent à penser qu'une intégration et une coordination accrues des efforts intraministériels en matière de programmes et de politique sont nécessaires pour améliorer les politiques de collaboration et réduire les possibilités de chevauchement. Les domaines qui suscitent des préoccupations particulières semblent être ceux qui touchent les collectivités autochtones, les jeunes et la violence familiale.
- ***Les organisations non gouvernementales devraient participer davantage à la Stratégie nationale*** — Le CNPC a déjà établi des relations de premier plan avec les ONG en créant divers groupes d'intervenants. Cependant, il faut faire davantage pour rejoindre les ONG aux

niveaux national, régional et local. Certains ont fait remarquer que les ONG et d'autres groupes communautaires qui s'occupent de services de police, d'éducation et de soins de santé devraient conjuguer leurs efforts pour établir un plan de travail commun fondé sur une évaluation des besoins de leur secteur de façon à établir les priorités de leurs actions et à mieux utiliser les fonds disponibles pour les projets.

- ***Des partenariats additionnels pourraient aider à étendre la portée et à accroître l'incidence éventuelle de la Stratégie nationale*** — En ce qui concerne les partenariats supplémentaires nécessaires pour appuyer davantage le travail du CNPC, des partenariats pourraient être conclus avec les médias, les organisations et les gouvernements autochtones, le secteur bénévole, le monde du travail, les organisations professionnelles, les établissements d'enseignement, les établissements de recherche et les fondations ainsi que de nombreuses organisations non gouvernementales nationales et locales.

Même si les partenariats organisationnels entre le CNPC et ses partenaires actuels appuient jusqu'à un certain point le travail du Conseil, celui-ci doit trouver des façons d'améliorer leur participation. L'amélioration des liens et de la communication de l'information ainsi que des mécanismes de communication plus solides et plus officiels renforceraient les relations entre le CNPC et ses partenaires. Il vaut également la peine d'envisager l'examen plus approfondi de la participation plus stratégique de certains partenaires.



## 4. MESURE DU RENDEMENT

Pour renforcer les programmes et apporter les changements nécessaires, on fait souvent appel dans le cas des initiatives et des programmes nouveaux et continus à la collecte, à la surveillance et à l'intégration de renseignements sur leur rendement. On a évalué la nature et la gamme de stratégies de mesure du rendement établies et mises en œuvre par la Stratégie nationale afin de fournir une certaine rétroaction sur la mesure dans laquelle ces processus sont en place et servent à l'élaboration permanente de la Stratégie et de ses volets. Cette évaluation a été effectuée au moyen d'un certain nombre de systèmes d'information fondés sur des données dont les données sur la mesure du rendement, le système de contrôle des projets et les évaluations de projets.

### 4.1 Données sur la mesure du rendement

En octobre 1999, le CNPC a travaillé avec un consultant externe à l'élaboration d'une stratégie de mesure du rendement pour la phase II de la Stratégie nationale sur la sécurité communautaire et la prévention du crime Phase II<sup>15</sup>. Ce travail visait à bien saisir en quoi consiste un système de mesure du rendement et à intégrer ces connaissances dans la définition initiale d'un ensemble de mesures du rendement globales et, à terme, dans un système complet de mesure du rendement. Selon la nature des documents examinés aux fins de ce travail, le processus a débouché sur la détermination de liens bien conçus entre l'incidence proposée ou visée des divers volets de la Stratégie nationale et les indicateurs de succès et les questions opérationnelles connexes pour assurer le succès, dont :

- des sources de données pertinentes;
- la désignation de la personne chargée de mettre en œuvre les activités connexes pour obtenir une incidence;
- les cibles ou points de référence proposés.

On a évalué la nature des processus relevés dans le cadre de ce travail et dans quelle mesure ils ont été élaborés et intégrés dans le fonctionnement général de la Stratégie nationale en examinant jusqu'à quel point des données sur la mesure du rendement ont été recueillies, analysées et intégrées dans le processus décisionnel. Voici certains des principaux résultats relatifs aux données sur la mesure du rendement dans la Stratégie nationale :

---

<sup>15</sup> Les Associés de recherche EKOS inc. (1999), *Tableaux pour l'établissement d'une stratégie de mesure du rendement pour la Stratégie nationale sur la sécurité communautaire et la prévention du crime, Phase II*, Ottawa, Les Associés de recherche EKOS, inc.

- ***Il existe des données sur la mesure du rendement, mais il faut les recueillir, les évaluer et les intégrer d'une manière plus stratégique*** — Bien qu'aucun système intégré de mesure du rendement n'ait été disponible pour l'examen aux fins de l'évaluation à mi-mandat, une évaluation de la nature des documents fournis dans les tableaux élaborés en octobre 1999 indique clairement que la Stratégie nationale a permis de recueillir la plupart des données nécessaires. Les sources de données et les indicateurs définis dans le cadre de cette opération de mesure du rendement qui visait la première et la deuxième année de la Stratégie nationale ont été recueillis. Les données existent à des degrés plus ou moins importants, mais elles doivent être intégrées dans un système global de mesure du rendement qui permettrait à la Stratégie et au CNPC d'indiquer d'une manière plus officielle et exhaustive les succès remportés jusqu'à maintenant.
- ***Des plans de travail plus complets*** — Les plans de travail actuels traduisent à de nombreux égards la tentative du Centre de mieux assurer le suivi de ses travaux comme il est indiqué au chapitre deux du présent rapport. Les plans de travail révisés du Centre offrent la possibilité d'entrer des renseignements de suivi plus détaillés assortis de liens proposés entre la nature de l'activité à mener à bonne fin, la désignation du responsable de l'activité en question, les points de référence proposés ou les dates cibles, les ressources désignées et les indicateurs de succès. Dans presque tous les plans de travail examinés, la colonne des « indicateurs de succès » était vierge. Selon les conclusions de l'évaluation, le manque de renseignements disponibles dans ces colonnes résulte moins du manque de connaissance du Centre au sujet de ces indicateurs que du fait qu'on n'a pas pris le temps nécessaire pour conceptualiser stratégiquement et d'entrer les données et d'en assurer le suivi.
- ***Plus de ressources sont nécessaires pour appuyer l'élaboration et la surveillance de systèmes de mesure du rendement*** — Des répondants ont également mentionné que le manque de ressources, humaines et financières, était un facteur qui a limité les activités de mesure du rendement pendant les premiers stades de la phase II. Maintenant que les programmes sont lancés, on accorde plus d'attention à cette question, mais plus de ressources spécialisées sont nécessaires. L'un des défis réels que pose l'établissement d'un système de mesure du rendement efficace réside encore dans la détermination efficace des données à recueillir et de la façon de les analyser et de les intégrer dans le processus décisionnel de la gestion du programme.
- ***La qualité des données actuelles sur la mesure du rendement doit être améliorée*** — Bien que des données sur la mesure du rendement soient recueillies à divers degrés, il faut

apporter des améliorations en établissant des lignes directrices claires et des modèles pour assurer la qualité et l'uniformité des données recueillies. D'autres facteurs qui peuvent influencer sur la qualité des données sont la mesure dans laquelle la base de données du SCP répond aux besoins en matière de mesure du rendement, le manque d'expérience dans ce domaine, la faible priorité accordée à cette question et la possibilité que les bénéficiaires des fonds ne soient pas tout à fait francs lorsqu'ils présentent des rapports sur leurs projets. Sans des renseignements plus complets sur la mesure du rendement, les données ne serviront qu'à des fins générales pour le ciblage, la détermination des lacunes et l'analyse des tendances.

Obtenir un bon rendement dans le délai prévu est une chose. Pouvoir le démontrer de façon détaillée et concrète aux autres est une autre chose. Les résultats de l'évaluation à mi-mandat indiquent clairement que la Stratégie nationale et le CNPC affichent un rendement satisfaisant jusqu'à présent en vue de l'atteinte de leurs objectifs ultimes. Malheureusement, leur capacité de faire connaître leur progrès est entravée par le manque de système de mesure du rendement officiel et stratégique. Le fait qu'un nombre important des principaux informateurs interrogés ne puissent pas formuler des commentaires sur la nature des données recueillies et la façon dont elles sont utilisées dans le cadre de l'élaboration des programmes indique le genre d'impact que l'absence d'un système de mesure du rendement peut avoir. Par conséquent, un système global de mesure du rendement doit comprendre des renseignements suffisants non seulement sur la nature des données recueillies et surveillées, mais il devrait aussi donner une idée de la façon dont les données sont analysées et intégrées dans le processus décisionnel des programmes.

## **4.2 Surveillance et évaluation des programmes de financement**

Il y a trois niveaux distincts d'évaluation dans la Stratégie nationale pour aider à appuyer et à guider ses efforts. Un niveau d'évaluation porte sur les projets financés ainsi que leur fonctionnement indépendant et leur succès général. Le deuxième niveau porte sur les genres de méthodes d'évaluation de programmes plus regroupés ou généraux comme l'évaluation récente de 12 projets du PMC ou l'incidence d'un projet du FIPC en fonction de son potentiel de mise en œuvre plus étendue dans d'autres collectivités. Ces projets bénéficiant d'un financement spécial visent à recueillir des renseignements détaillés qui peuvent servir à l'élaboration plus poussée de la Stratégie générale ou à améliorer et guider les décisions prises dans le cadre de chacun des programmes de financement. Enfin, le troisième niveau d'évaluation a lieu au niveau général de la Stratégie nationale, comme le présent processus d'évaluation à mi-mandat. La présente section du rapport met surtout l'accent sur le premier niveau d'évaluation des projets et l'existence de

systèmes et de processus conçus pour saisir les résultats des projets qui peuvent s'intégrer au deuxième et au troisième niveau d'évaluation.

Les quatre programmes de financement de la Stratégie nationale constituent une partie importante de l'investissement total effectué par le gouvernement fédéral dans la prévention du crime et la sécurité communautaire. Étant donné la contribution relative apportée à l'Initiative pour des collectivités plus sûres, une évaluation supplémentaire de la surveillance et de l'évaluation des activités financées dans le cadre de ce volet de la Stratégie nationale a été effectuée. L'examen portait sur les processus de surveillance et d'évaluation des programmes financés et l'efficacité du système actuel de contrôle des projets (SCP).

En ce qui concerne la surveillance et l'évaluation des projets et des programmes du CNPC, voici les conclusions de l'évaluation :

- ***Il faut aborder les limites liées au processus de collecte et d'intégration des résultats des projets*** — Pour un certain nombre de raisons, les données d'évaluation recueillies sont limitées : très peu de renseignements concrets sont recueillis au niveau du projet : il n'y a pas de lignes directrices claires pour aider à l'élaboration de rapports sur les projets; les renseignements sur le succès des projets ne sont souvent que des auto-évaluations anecdotiques; il n'y a pas assez de personnel pour offrir l'aide nécessaire pour élaborer des rapports significatifs. Pour aider à aborder certaines de ces questions, un outil d'évaluation des projets a été conçu pour le PMC. En outre, l'établissement d'un cadre pour les projets du FIPC aide à déterminer les genres de renseignements à recueillir (par exemple, les facteurs à évaluer et à mesurer dans chaque contexte qui influe sur la vie d'un enfant – école, famille, collectivité, etc.) et la meilleure façon de recueillir ces renseignements. Il faut toutefois poursuivre la surveillance et les travaux de développement pour examiner comment ces outils et ressources sont utilisés et intégrés dans le développement permanent du volet évaluation du travail de la Stratégie nationale.
- ***L'utilisation des renseignements tirés des évaluations des projets est limitée*** — Comme dans le cas des autres sources d'information, les renseignements sur les évaluations des projets ne sont utilisés que d'une façon très limitée en raison des renseignements limités disponibles. Néanmoins, ces évaluations ont fourni des renseignements utiles sur les projets et les approches qui semblent donner les meilleurs résultats et la façon dont on peut les améliorer au moment de la présentation d'une nouvelle demande de fonds; pour cette raison, elles sont considérées comme utiles à la prise des décisions en matière de financement. En raison du manque de bonnes pratiques de communication de l'information, le Centre ne met

pas pleinement à profit les leçons tirées des évaluations des projets pour exécuter les programmes plus efficacement.

Le CNPC a adapté un système de surveillance et de suivi pour les requérants des projets qui est fondé sur un système mis au point pour les programmes/initiatives de financement des subventions et contributions du ministère de la Justice. Afin de répondre aux besoins permanents du CNPC, on a déployé beaucoup d'efforts pour améliorer les diverses composantes du système. Le système vise à permettre au Centre d'assurer le suivi de toutes les propositions présentées, et non uniquement des propositions financées. Le SCP constitue le principal moyen électronique d'assurer le suivi des renseignements qui servent à l'élaboration des rapports trimestriels d'analyse des tendances. D'autres mises à jour ont été apportées récemment au système pour tenir compte de l'évolution du guide d'accès et du formulaire de présentation des demandes du PMC. Le CNPC travaille actuellement avec d'autres programmes/initiatives de subventions et de contributions du ministère de la Justice pour déterminer un remplacement approprié pour le SCP.

Voici les principales conclusions concernant l'utilisation et la qualité du SCP :

- ***Des changements permanents sont apportés au SCP pour en améliorer la qualité et en assurer l'utilité*** — Les données du SCP sont utilisées à peu près de la même façon que les données sur la mesure du rendement : pour fournir des renseignements sur les tendances générales, déterminer les lacunes ainsi que les facteurs de risque et les priorités des projets. Dans l'ensemble, le système est devenu plus raffiné et il a été davantage adapté aux besoins du personnel sur le plan de l'étendue des données recueillies et de la qualité des renseignements recueillis. Par exemple, les variables ont été définies plus clairement sur le plan opérationnel, ce qui a réduit le chevauchement entre les domaines et permis d'entrer des données plus uniformes. Cela dit, la capacité du SCP de surveiller le rendement est limitée, car il s'agit essentiellement d'un logiciel de suivi de dossiers. On a besoin d'un système de gestion et de collecte de données convivial et plus perfectionné pour surveiller le rendement des programmes sur l'échelle nécessaire pour la Stratégie nationale.
- ***Établissement de liens étendus avec les autres programmes de financement*** — Pour remplacer le SCP, il faut établir un lien entre le CNPC et les autres programmes de financement du ministère et recueillir des renseignements uniformisés qui permettraient d'établir des comparaisons entre tous les programmes. Pour l'instant, il n'y a pas de lien électronique commun.

Selon les résultats de ce volet du processus d'évaluation, il reste encore beaucoup à faire dans le domaine de la surveillance et de l'évaluation des projets. Même si l'on reconnaît que beaucoup d'efforts ont été consacrés au départ à l'affectation de fonds aux collectivités, il faut maintenant plus de ressources spécialisées pour commencer à saisir et à intégrer davantage les leçons apprises. Malheureusement un certain « rattrapage » sera nécessaire et bien que certains puissent remettre en question la valeur d'évaluations en grande partie rétrospectives des projets financés auparavant, ce processus d'évaluation sera très utile pour déterminer la nature des outils, des ressources et des systèmes nécessaires pour saisir et améliorer adéquatement le développement permanent des programmes de financement. Les révisions apportées récemment au SCP ont suscité une approbation générale et elles ont répondu aux besoins à court terme. À long terme, il faut établir des systèmes de données plus appropriés en tenant compte des besoins en information du ministère de la Justice.

## 5. QUANTITÉ SUFFISANTE DE RESSOURCES

L'évaluation de la nature et de l'importance des ressources affectées dans le cadre de la Stratégie nationale et des fonds prévus pour les composantes des programmes constitue le dernier élément de l'évaluation à mi-mandat. Une vérification officielle a eu lieu au printemps 2000 et, par conséquent, la répartition et l'utilisation des fonds ne font pas l'objet d'un examen détaillé dans le présent rapport. On présente plutôt un aperçu général de la nature des fonds affectés et les réponses des informateurs clés concernant le caractère suffisant de ces fonds d'après les résultats obtenus d'après eux par la Stratégie nationale jusqu'à présent.

### 5.1 Répartition des ressources

En 1998, année du lancement de la Stratégie nationale, le budget alloué s'établissait à 32 millions de dollars par année sur cinq ans, soit au total 160 millions de dollars. La nature précise des ressources affectées à chacun des programmes, au titre des coûts de fonctionnement et d'entretien et des fonds pour les subventions et contributions figure au tableau 5.1<sup>16</sup>. Selon le tableau, la plus grande partie (82 %) des ressources de la Stratégie nationale doivent servir aux subventions et contributions. Environ 90 % des affectations annuelles sont destinées à l'Initiative pour des collectivités plus sûres contre près de 7 % pour le Centre national de prévention du crime et 3 % pour la Stratégie d'information et d'éducation auprès du public. Ces résultats semblent traduire la nature du travail qui a été effectué jusqu'à maintenant par la Stratégie nationale.

L'examen des antécédents financiers des programmes de financement révèle que même si une certaine somme était prévue par programme pour chaque année comme le montre le tableau ci-dessus, un certain nombre de transferts de fonds ont eu lieu pendant chacune des années jusqu'à présent<sup>17</sup>. La nature et la taille de ces transferts variaient, mais il s'agissait généralement des transferts normaux habituellement associés aux retards du lancement des nouvelles initiatives (comme la réception tardive des fonds en 1998 et la longueur de la période nécessaire pour engager et former le personnel chargé de gérer le financement des subventions et contributions). Comme la plus grande partie des fonds affectés à la Stratégie nationale relèvent du crédit 5, les transferts ont généralement eu lieu entre les programmes de financement plutôt qu'entre les volets de la Stratégie nationale.

---

<sup>16</sup> Ministère de la Justice (1999). *Stratégie nationale sur la sécurité communautaire et la prévention du crime, Phase II, rapport technique sur le cadre d'évaluation*, Ottawa, ministère de la Justice.

<sup>17</sup> Centre national de prévention du crime (2000), *Historique financier des programmes de financement (1998-1999, 1990-2000 et 2000-2001)*, Ottawa, ministère de la Justice.

**TABLEAU 5.1**  
**Répartition des ressources des éléments financés de la**  
**Stratégie nationale pour la période 1998-2003**

Élément financé (Affectation annuelle)	Genre de financement	Financement maximal par année	Total F & E 1998-2003 Millions de \$	Total Subventions et contributions 1998-2003 Millions de dollars	Postes à temps plein
CNPC (2,2 millions de \$)			11,0		20
<b>Initiative pour des collectivités plus sûres (28,8 millions de dollars)</b>					
Programme de mobilisation des collectivités (17 millions de dollars)	Subvention	50 000 \$ par projet	5,58	79,4	11
Fonds d'investissement dans la prévention du crime (7,5 millions de dollars)	Contribution	500 000 \$ par projet	3,7	33,8	
Programme de partenariat en prévention du crime (2,3 millions de dollars)	Subvention ou contribution	200 000 \$ <sup>18</sup> par projet	1,18	10,3	
Programme d'intervention des entreprises (2,0 millions de dollars)	Subvention	100 000 \$ par projet	2,54	7,5	4
<b>Programme d'information et d'éducation auprès du public (1 million de dollars)</b>			5,0		2
<b>Affectation totale (32 millions de dollars)</b>			<b>29,0</b>	<b>131,0</b>	<b>49</b>

## 5.2 Répartition théorique

Dans le cadre de l'évaluation à mi-mandat, la répartition théorique des fonds pour les subventions du PMC aux diverses régions a également fait l'objet d'un examen. Selon les renseignements reçus, la nature précise des fonds affectés aux régions pour le financement des projets dans le cadre du PMC est déterminée d'après une formule fondée sur la population. Par conséquent, les régions qui comptent un pourcentage plus élevé de la population obtiennent un pourcentage semblable des fonds affectés aux subventions pour chaque année. Bien que ce processus d'affectation entraîne des écarts dans la répartition des ressources de financement pour les subventions dans chaque région, chacune des régions reçoit une somme uniforme de 75 000 \$ par année pour les coûts de fonctionnement et d'entretien. Bien que la formule fondée sur la population soit souvent considérée comme l'une des façons les plus « justes » de déterminer

<sup>18</sup> Bien que la somme de 200 000 \$ soit encore la limite supérieure, la plupart des projets sont en moyenne de l'ordre de 60 000 \$.

l'affectation des ressources, elle ne traduit pas toujours les besoins en ressources des diverses régions et de leurs collectivités.

La pertinence perçue des ressources affectées à chacun des volets de la Stratégie a été évaluée ainsi que la mesure dans laquelle la répartition théorique semblait convenir. Les principaux résultats sont présentés ci-dessous.

- ***Durabilité des projets et capacité de rejoindre les collectivités éloignées et identifiées comme ayant des besoins importants où il faut affecter en priorité des ressources supplémentaires*** — Un thème central a surgi pendant le processus d'évaluation : la nécessité d'examiner les questions relatives à la durabilité des projets et à la capacité de rejoindre les collectivités rurales/éloignées et ayant des besoins importants a été constamment soulevée. Il n'est donc pas surprenant que les répondants aient fait état à maintes reprises de ces deux aspects lorsqu'on leur a demandé d'indiquer quel domaine devrait recevoir la priorité si des ressources supplémentaires étaient disponibles. Le renforcement des capacités communautaires, la sensibilisation du public et, dans une moindre mesure, les communications, les partenariats stratégiques ainsi que la coordination, l'évaluation et la recherche étaient également considérés comme des domaines où il valait la peine d'affecter plus de fonds.
- ***Nécessité de tenir compte d'autres facteurs qui risquent d'influer sur la détermination des besoins en matière de financement*** — Au moment de l'examen du processus actuel ou de la formule de répartition théorique du financement des projets dans le cadre du PMC, il est devenu évident que la population seule n'a pas permis de tenir compte d'un certain nombre de facteurs qui influent sur les besoins en financement d'une région donnée. D'autres facteurs devraient aussi être pris en considération : la géographie (et les coûts élevés de déplacement et de la vie dans certaines régions), les taux de criminalité, la répartition de la population (urbaine/rurale), le niveau de vie, la présence de facteurs de risque connexes (p. ex. la situation socio-économique, le taux de suicide), la complexité des questions, le niveau de demande, l'infrastructure actuelle et l'état de la prévention du crime dans la région (c'est-à-dire si elle déjà prête à s'engager dans des activités de prévention du crime).
- ***Nécessité de fonds supplémentaires quelle que soit la formule de financement utilisée*** — Indépendamment des conclusions concernant la pertinence perçue de la formule de financement actuelle, la nécessité d'une affectation absolue plus importante aux activités de prévention du crime dans les provinces et les territoires a été soulevée tout au long du processus d'évaluation. Jusqu'à présent, le nombre de propositions reçues pour le

financement des projets appropriés dans les collectivités canadiennes dépasse de loin les fonds disponibles.

Le présent volet du processus d'évaluation consistait à déterminer la suffisance perçue des ressources disponibles pour appuyer le travail de la Stratégie nationale. Jusqu'à maintenant, une foule d'activités de la Stratégie ont porté sur la mise en œuvre des quatre programmes de financement. L'un des résultats de cet investissement considérable a été la capacité de déterminer les besoins dans ce domaine. Les principaux informateurs ont fait ressortir clairement la nécessité d'accroître les affectations pour appuyer des efforts plus durables au niveau de la collectivité. De même, ils ont insisté sur l'affectation de ressources supplémentaires aux collectivités ayant une faible capacité et des besoins importants.

Même si les principaux domaines où il faudrait affecter plus de ressources se rapportaient aux projets et aux collectivités, il importe de tenir compte de la nécessité de financer la capacité de déterminer ce qu'il reste à faire et la façon d'y parvenir pour que des investissements appropriés et accrus soient effectués dans les efforts des collectivités. Il faut donc investir plus de ressources (humaines et financières) pour permettre de poursuivre la recherche, l'évaluation, l'élaboration de politiques ainsi que la coordination et la communication internes et externes afin de créer et d'appuyer les processus nécessaires pour surveiller stratégiquement et appuyer le travail effectué dans les collectivités canadiennes.

## 6. CONCLUSION

La Stratégie nationale quinquennale sur la sécurité communautaire et la prévention du crime a été lancée officiellement en juin 1998. À mi-chemin de cette initiative, on a procédé à la présente évaluation à mi-mandat pour fournir une rétroaction et procéder à une analyse de la structure générale et du fonctionnement de la Stratégie jusqu'à maintenant. Selon les conclusions, la plus grande partie des investissements effectués pendant les deux premières années visaient à appuyer les collectivités canadiennes dans leurs efforts pour se mobiliser en vue de la prévention du crime et, en particulier, de la prévention du crime par le développement social. D'autres travaux ont également été réalisés dans un certain nombre de domaines clés, dont l'élaboration de l'information, les outils, les ressources et les politiques nécessaires pour continuer à guider les efforts de la Stratégie et améliorer davantage les mesures prises au niveau de la collectivité.

Les résultats généraux de l'évaluation à mi-mandat ont fait ressortir les progrès accomplis par la Stratégie jusqu'à maintenant et ils ont permis d'isoler les domaines clés où il faut apporter d'autres améliorations. Dans le domaine de la conception des programmes, le Centre national de prévention du crime semble être le seul organisme investi de responsabilités importantes relativement à la gestion globale de la Stratégie nationale. Un certain nombre de caractéristiques clés de la structure organisationnelle générale sont reconnues et appréciées, dont la souplesse, les volets décentralisés ainsi que la qualité et l'expertise du personnel. Les questions de conception des programmes qui valent la peine d'être examinées davantage découlent en grande partie de ce qui semble être un manque de connaissances ou de communication au sujet de certains des processus de fonctionnement quotidien de l'organisation, y compris la communication et la coordination entre les programmes au sein du Centre et entre l'administration centrale et ses composantes régionales. Il faut établir et maintenir des rapports hiérarchiques et une coordination plus solides et plus officiels.

L'Initiative pour des collectivités plus sûres est un autre volet clé de la Stratégie nationale. Pendant les deux premières années, l'Initiative a porté sur l'élaboration des processus et des politiques nécessaires pour octroyer des fonds aux collectivités et organisations canadiennes. Parmi les principaux succès de l'Initiative relevés jusqu'à maintenant figurent la mesure dans laquelle les projets financés reflètent les groupes prioritaires visés et les facteurs de risque ainsi que la souplesse générale du PMC et de la Stratégie nationale. Cette souplesse est essentielle pour pouvoir répondre efficacement aux besoins et aux intérêts particuliers en matière de prévention du crime des collectivités canadiennes. Les principaux domaines où des améliorations s'imposent concernent la nécessité d'investir davantage dans la détermination et la communication plus efficaces des leçons tirés jusqu'à présent, l'accroissement de la collaboration stratégique et la coordination entre les quatre programmes de financement et

l'examen plus approfondi de la durabilité des projets ainsi que la nécessité d'accroître les investissements dans les collectivités à faible capacité ayant des besoins importants.

Le Programme d'information et d'éducation auprès du public de la Stratégie nationale contribue également dans une large mesure à assurer le progrès et le succès de la Stratégie et à atteindre son but et ses objectifs. Le principal rôle du Programme consiste à offrir aux Canadiens les connaissances, les compétences et les ressources dont ils ont besoin pour promouvoir et mettre en œuvre un programme de prévention du crime efficace dans leurs collectivités. Selon les résultats de l'évaluation à mi-mandat, le Programme fait largement appel à l'information, aux ressources et aux leçons tirées fournies par les autres secteurs au sein du Centre national de prévention du crime afin de diffuser des renseignements utiles et d'informer le public canadien. Jusqu'à maintenant, peu des ressources financières et humaines ont été consacrées à ce domaine. À mesure que de plus en plus de renseignements des autres programmes de la Stratégie deviendront disponibles, plus d'investissements devront être effectués afin de permettre la mise en place des systèmes de soutien appropriés pour avoir accès à l'information et évaluer et diffuser les renseignements nécessaires pour sensibiliser davantage le public à la Stratégie ainsi qu'à la nature et à l'incidence de ses diverses activités.

Outre le public canadien, la Stratégie nationale fait largement appel à la participation d'un certain nombre de personnes clés, de comités et de partenariats organisationnels afin d'atteindre son but et ses objectifs. Le Centre national de prévention du crime a établi certains mécanismes officiels pour offrir à diverses organisations et divers ministères partenaires la possibilité de participer en permanence. D'après l'évaluation de la nature, de la portée et de l'incidence de ces rôles et partenariats, même si la participation de chacun des intervenants revêt une valeur inhérente, l'appréciation de la contribution réelle et éventuelle de chaque personne ou groupe est entravée par le manque de compréhension des divers rôles et responsabilités et la façon dont ils s'inscrivent dans la Stratégie générale ainsi que la nécessité d'une participation plus stratégique. La connaissance plus approfondie chez les intervenants de leurs responsabilités et rôles respectifs pourrait entraîner une réduction des nouvelles préoccupations concernant la nature de la participation de certains intervenants à divers aspects des activités de la Stratégie et accroître la possibilité pour les groupes d'intervenants de mieux recourir aux autres afin de faciliter leur propre travail et le travail des autres personnes qui participent à la Stratégie nationale. Il y a un domaine où les rôles et responsabilités organisationnels sont bien compris, mais dont on n'a pas encore tiré parti : les initiatives connexes au sein du ministère de la Justice. Bien que le CNPC ait défini des domaines où des programmes de collaboration et des travaux d'élaboration de politiques seraient possibles, peu de travaux stratégiques ont été exécutés jusqu'à maintenant, et

il faudra intensifier ceux-ci pour éviter le chevauchement des efforts, particulièrement en ce qui concerne les collectivités autochtones, les jeunes et la violence familiale.

La capacité de parler de manière plus décisive du succès relatif de la Stratégie nationale dépend, dans une large mesure, des mesures et des systèmes en place pour saisir et refléter efficacement les progrès réalisés. Il est essentiel d'assurer la surveillance et le suivi des activités permanentes de la Stratégie nationale pour le développement et le succès futurs de celle-ci. Selon les résultats de l'évaluation à mi-mandat, la Stratégie nationale et le CNPC progressent bien jusqu'à maintenant. Malheureusement, leur capacité de communiquer leurs progrès est entravée par l'absence d'un système de mesure du rendement officiel stratégique. La démonstration des succès de ceux-ci dépend également de la capacité du Centre d'évaluer plus efficacement l'incidence de ses projets financés. L'élaboration récente d'un rapport final uniformisé pour le PMC, les plans visant à établir des volets évaluation pour le PPPC, l'investissement récent du FIPC dans des projets de planifications globaux et les révisions permanentes au SCP du Centre sont quelques-unes des façons dont le Centre national de prévention du crime commence à investir dans l'établissement des structures de soutien nécessaires pour évaluer les activités entreprises jusqu'à maintenant et aider à guider le développement futur de la Stratégie. Il faut accorder plus d'attention à ce domaine, toutefois, pour permettre l'élaboration d'un système de mesure du rendement global qui saisisse et améliore davantage ces genres d'efforts.

La Stratégie nationale sur la sécurité communautaire et la prévention du crime a déjà investi des ressources considérables dans les quatre programmes de financement. Les intervenants qui ont participé à part entière à la Stratégie croient qu'il faut accroître l'investissement dans la mise en œuvre et la répartition plus stratégiques et plus ciblées des fonds dans le cadre des programmes de financement. En particulier, on estime qu'il faut affecter plus de fonds au financement ou au moins à l'examen plus poussé de la prestation d'un soutien accru pour que des efforts plus durables soient déployés au niveau de la collectivité. La détermination efficace de la nature des fonds nécessaires et des domaines à financer dépend toutefois dans une large mesure de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un système de mesure du rendement global qui permettra de mieux surveiller et d'appuyer le développement permanent de la Stratégie nationale. Il est donc très important à ce moment-ci d'accroître d'abord la capacité du Centre de déterminer les domaines où la Stratégie affiche un bon rendement et ceux où des investissements plus stratégiques sont nécessaires. Bon nombre des répondants ayant participé à l'évaluation à mi-mandat ont fait état du travail incroyable que la Stratégie et le Centre, en particulier, ont accompli jusqu'à présent. Cependant, plusieurs ont également fait remarquer que les efforts qu'a déployés le CNPC pour octroyer rapidement des fonds aux collectivités ont amené celui-ci à lancer une Stratégie sans soutien. Il est maintenant temps d'affecter les ressources et de mettre en

place le soutien nécessaire pour améliorer et appuyer le travail déjà effectué sous les auspices de la Stratégie nationale sur la sécurité communautaire et la prévention du crime.

## **ANNEXE A**

### **Questions d'évaluation et sources des données**



Questions d'évaluation	Interviews des intervenants clés*												Examen des dossiers du CNPC	Examen de la documentation	Examen des mesures de rendement	
	CNPC	CDN	AP	CC	FPT	GTI	CGM	PI	CR	SGC	GRC	JC				
<b>Conception du programme</b>																
1. Dans quelle mesure la structure organisationnelle du CNPC a-t-elle contribué à l'application responsable et efficace de la Stratégie nationale?	✓	✓		✓	✓	✓	✓				✓			✓		✓
2. Les subventions et les contributions sont-elles les mécanismes d'aide les plus appropriés pour soutenir la mobilisation des collectivités, l'aide des collectivités, les projets expérimentaux et le renforcement des moyens dans le domaine de la sûreté des collectivités et de la prévention du crime?	✓	✓		✓	✓	✓					✓			✓		
3. Dans quelle mesure le CNPC a-t-il mis au point les outils appropriés pour guider les demandeurs dans l'élaboration, la planification, l'exécution et l'évaluation de leurs projets et dans la communication des résultats?	✓	✓		✓	✓		✓				✓			✓	✓	
4. Comment les quatre programmes de financement ont-ils évolué depuis le lancement de la Stratégie nationale? Qu'est-ce qui a provoqué ces changements? Quelles en sont éventuellement les conséquences pour l'évaluation?	✓	✓		✓	✓		✓				✓	✓		✓		

Questions d'évaluation	Interviews des intervenants clés*												Examen des dossiers du CNPC	Examen de la documentation	Examen des mesures de rendement
	CNPC	CDN	AP	CC	FPT	GTI	CGM	PI	CR	SGC	GRC	JC			
5. Dans quelle mesure les projets financés reflètent-ils les priorités de financement établies par la Stratégie nationale? Y a-t-il consensus sur ces priorités de financement entre tous les intervenants au Canada?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
6. Quels autres facteurs ont-ils, le cas échéant, influencé les décisions de financement?	✓	✓			✓		✓			✓			✓		
7. Dans quelle mesure les projets financés présentent-ils des facteurs de risque?	✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓			✓		
8. Dans quelle mesure la Stratégie nationale est-elle suffisamment souple pour tenir compte des différences régionales en matière de sûreté des collectivités et de prévention du crime?	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓			✓		
9. Comment les quatre programmes de financement fonctionnent-ils ensemble?	✓	✓			✓		✓			✓			✓		
10. Le CNPC a-t-il mis au point les mécanismes appropriés de communication pour informer les Canadiens sur la Stratégie nationale et les projets qui ont été financés?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		

Questions d'évaluation	Interviews des intervenants clés*												Examen des dossiers du CNPC	Examen de la documentation	Examen des mesures de rendement	
	CNPC	CDN	AP	CC	FPT	GTI	CGM	PI	CR	SGC	GRC	JC				
11. Dans quelle mesure les médias secondaires (tels que les réseaux organisationnels internes utilisés par les ONG et les associations du secteur privé) ont-ils été utilisés pour disséminer l'information et les outils relatifs à la sûreté des collectivités et à la prévention du crime?	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓			
12. Dans quelle mesure les activités de communication entreprises par les demandeurs bénéficiaires du financement ont-elles complété les activités de communication, de promotion et de vulgarisation entreprises par le CNPC?	✓			✓	✓		✓			✓			✓			
<b>Clarté et pertinence des fonctions</b>																
13. Dans quelle mesure les fonctions de la présidence nationale, du comité directeur national, du directeur administratif, des CGM, de l'alliance privée, du groupe de travail interministériel fédéral/provincial/territorial, des groupes d'intervenants, des comités d'examen et des autres intervenants des provinces, territoires ou collectivités sont-elles claires et pertinentes?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
14. La fonction du Solliciteur général du Canada convient-elle?	✓				✓	✓			✓	✓			✓			

Questions d'évaluation	Interviews des intervenants clés*												Examen des dossiers du CNPC	Examen de la documentation	Examen des mesures de rendement	
	CNPC	CDN	AP	CC	FPT	GTI	CGM	PI	CR	SGC	GRC	JC				
15. Des changements ont-ils été apportés à ces fonctions depuis le lancement de la Stratégie nationale? Si oui, quelles en sont les conséquences?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
16. Quel est le rôle international du CNPC? Comment ce rôle est-il compatible avec celui de la Stratégie nationale principalement axé sur le plan national? Comment se concrétise-t-il? Quel est le lien existant entre le CNPC et le Centre international pour la prévention contre la criminalité?	✓	✓				✓	✓				✓		✓	✓		
<b>Partenariats organisationnels</b>																
17. Avons-nous en place les bons partenariats organisationnels pour appuyer le travail du CNPC (entre les initiatives complémentaires du ministère de la Justice, entre le ministère de la Justice et le ministère du Solliciteur général, entre le CNPC et d'autres ministères fédéraux, entre le CNPC et les gouvernements provinciaux ou territoriaux, entre le CNPC et les organisations non gouvernementales et le secteur privé?)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
18. Quelles améliorations pourrait-on apporter, le cas échéant, à ces partenariats?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			

Questions d'évaluation	Interviews des intervenants clés*												Examen des dossiers du CNPC	Examen de la documentation	Examen des mesures de rendement	
	CNPC	CDN	AP	CC	FPT	GTI	CGM	PI	CR	SGC	GRC	JC				
19. Des réseaux appropriés sont-ils en place pour appuyer le rôle international du CNPC?	✓	✓				✓	✓			✓		✓	✓			
<b>Mesures du rendement</b>																
20. Dans quelle mesure les données sur le rendement sont-elles recueillies, analysées et intégrées au processus décisionnel permanent de la gestion du programme?	✓			✓	✓					✓			✓		✓	
21. Dans quelle mesure le Système de contrôle des projets (SCP) permet-il de suivre les progrès des programmes de financement?	✓			✓	✓					✓			✓		✓	
22. Comment les activités ou les projets financés par le ministère du Solliciteur général seront-ils suivis et évalués?	✓				✓					✓	✓		✓	✓		
<b>Suffisance des ressources</b>																
23. Des ressources suffisantes ont-elles été allouées pour permettre aux collectivités d'appuyer les travaux du CNPC, l'élaboration de politiques sur la prévention du crime, la planification stratégique, la recherche, l'évaluation ainsi que la promotion et la vulgarisation?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			

Questions d'évaluation	Interviews des intervenants clés*												Examen des dossiers du CNPC	Examen de la documentation	Examen des mesures de rendement
	CNPC	CDN	AP	CC	FPT	GTI	CGM	PI	CR	SGC	GRC	JC			
24. Dans quelle mesure les allocations, parmi les éléments de financement de la Stratégie nationale, sont-elles appropriées?	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓		✓		
25. Dans quelle mesure les allocations symboliques du Programme de mobilisation communautaire réparties entre provinces et territoires sont-elles appropriées?	✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓			✓		
26. Dans quelle mesure le CNPC a-t-il la capacité de soutenir son rôle international?	✓	✓											✓		

\* CNPC Centre national de prévention contre le crime (gestionnaires), CDN Comité directeur national, AP Alliance privée pour la prévention du crime, CC coordonateurs des collectivités, FPT Groupe de travail fédéral/ provincial/ territorial, GTI Groupe de travail interministériel, CGM Comités de gestion mixtes, PI Panel d'intervenants, CR Comités de révision, SGC Solliciteur général Canada, GRC Gendarmerie royale du Canada (gestionnaires de projets), JC Justice Canada

## **ANNEXE B**

### **Rôles du Groupe de travail fédéral-provincial-territorial sur la sécurité communautaire et la prévention du crime**



## ANNEXE B Fonctions du Groupe de travail fédéral/provincial/territorial (FPT) sur la sécurité communautaire et la prévention du crime

1.	Contribuer à la réalisation du but et des objectifs de la Stratégie nationale sur la sécurité communautaire et la prévention du crime.			
2.	Servir de réseau à l'information partagée sur les initiatives fédérales, provinciales et territoriales concernant les efforts déployés dans le domaine de la sécurité communautaire et de la prévention du crime (prestation de services et évaluation)			
3.	Promouvoir la sécurité communautaire et la prévention du crime à l'intérieur des gouvernements et des communautés			
4.	Influencer l'élaboration de politiques fédérales/provinciales/territoriales et l'élaboration de programmes sur la sécurité communautaire et la prévention du crime qui complètent et appuient les objectifs des paliers national, provincial/territorial, régional et local.			
5.	Faire rapport aux sous-ministres et ministres de la Justice F/P/T et les appuyer dans leurs démarches, notamment en leur fournissant des travaux sur l'élaboration de politiques et de programmes sur la sécurité communautaire et la prévention du crime.			
ACTIVITÉS	PARTAGE DE L'INFORMATION	CONSULTATIONS	CONSEILS	PRISE DE DÉCISION
Mise à jour sur le comité directeur national	Le groupe FPT est interrogé sur les décisions prises par le comité directeur			
Cadre des politiques sur les groupes prioritaires		Le groupe FPT est consulté et contribue à l'élaboration des cadres de travail		
Programme de mobilisation communautaire (PMC)	Partage de l'information sur les tendances et autres aspects			Les comités mixtes de gestion recommandent des projets pour financement
Fonds d'investissement (FI) Démarche proactive (2000-2001 et suivantes)	Le groupe FPT est informé de tous les projets reçus, financés et rejetés à l'intérieur de leur administration	À déterminer en consultation avec le groupe FPT	FPT participe à l'élaboration et à l'évaluation des projets du FI à l'intérieur de leur administration	
Programmes de partenariat (PP) Démarche proactive (2000-2001 et suivantes)		FPT consulté sur les besoins des collectivités en outils et en ressources ainsi que sur le choix annuel des domaines prioritaires.	FPT examine les demandes de propositions soumises; participent à l'examen des propositions de projets de leur administration	
Programmes de partenariat (PP)- projets particuliers concernant toutes les administrations (par exemple, le recueil des ressources et des programmes fédéraux et provinciaux et le projet pour des écoles sécuritaires		FPT consulté sur le projet et des représentants sont invités à participer au projet PP (par exemple, les écoles sécuritaires)	FPT agit à titre de conseiller pour orienter le recueil des ressources et programmes fédéraux, provinciaux et territoriaux	
Programme d'intervention des entreprises (PIE)	Les co-présidents des CMG sont informés des plans et des développements de l'Alliance des entreprises			
Vulgarisation et information	L'information contenue sur le site web est l'élément clé de promotion et de vulgarisation et la source première de l'information sur la Stratégie nationale	FPT peut faire des suggestions sur les listes d'envoi, les besoins en information, les liens avec le Web, les événements à venir		
Cadre d'évaluation	Cadre de travail, provisoire et définitif, partagé avec des membres FPT	Des représentants FPT participent à l'élaboration du processus de suivi permanent du rendement et des indicateurs de rendement. Sources des données : provinces et territoires.		

Sources : Adapté du document du CNPC (même titre), 31 août 2000