



**ÉTUDE SUR LE PARTENARIAT,  
STRATÉGIE NATIONALE SUR LA SÉCURITÉ COMMUNAUTAIRE  
ET LA PRÉVENTION DU CRIME, PHASE II**  
Rapport Sommaire

**Novembre 2002**

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



## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>i</b>
<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>2. CONCLUSIONS .....</b>	<b>3</b>
<b>3. ANALYSES ET INCIDENCES.....</b>	<b>23</b>

### ANNEXE 1 – QUESTIONS ÉTUDIÉES



## RÉSUMÉ

Le présent rapport résume les principales conclusions de l'Étude sur le partenariat<sup>1</sup>, étude accessoire à l'évaluation sommaire de la Phase II de la Stratégie nationale sur la sécurité communautaire et la prévention du crime (ci-après la Stratégie). Jamieson, Hart et Graves ont mené cette étude, au cours de l'hiver 2002, pour le Centre national de la prévention du crime (ci-après CNPC) et la Division de l'évaluation du ministère de la Justice du Canada.

L'établissement et la mise en œuvre de partenariats étant au cœur de la Stratégie, il s'agit donc d'un point important de l'évaluation finale de la Phase II (prévue en janvier 2003). Dès ses débuts, la Stratégie a encouragé divers partenariats grâce à ses programmes et à ses activités de prévention de la criminalité.

La présente étude avait pour objectifs précis d'examiner :

- la nature et de la diversité des partenariats moins structurés mis sur pied dans le cadre de la Stratégie,
- l'appui que ces partenariats ont apporté à l'instauration et à la mise en œuvre de la Stratégie.

L'étude ne vise pas à évaluer de façon exhaustive l'apport de la Stratégie à l'établissement de partenariats en matière de prévention de la criminalité. Elle renseigne plutôt sur la façon dont la démarche adoptée par la Stratégie pour établir et mettre en œuvre des partenariats a été perçue et vécue à l'échelon des projets et à l'échelle nationale.

La présente étude est une première étape de conceptualisation du partenariat dans le cadre de la prévention de la criminalité. Elle donne de nombreux aperçus de la nature et de la diversité des partenariats moins structurés établis dans le cadre de la Stratégie et renseigne sur le mode de fonctionnement de ces partenariats à l'échelon des projets communautaires et à l'échelle nationale.

---

<sup>1</sup> Pour des renseignements plus détaillés sur les résultats de l'enquête au niveau des projets et à l'échelle nationale, voir *Étude sur le partenariat : rapport d'enquête*, novembre 2002, disponible auprès de la Division de l'évaluation du ministère de la Justice du Canada.

## **Méthodologie**

La méthode utilisée pour la présente étude a consisté à :

- examiner un nombre restreint de dossiers de projet du CNPC,
- examiner la documentation de la Stratégie touchant les partenariats,
- examiner des ouvrages récents traitant de partenariat et de prévention de la criminalité,
- effectuer un sondage auprès de gestionnaires du CNPC, d'organismes partenaires à l'échelon national, de gestionnaires et de partenaires de projet privilégiés.

## **Principales conclusions**

- Dans l'ensemble, les partenariats ont, dans la Stratégie, un objectif stratégique de haut niveau : promouvoir une intervention intégrée des partenaires importants des secteurs public et non-gouvernemental en vue de diminuer la criminalité et la victimisation. Travailler ensemble semble être une façon plus stratégique de s'attaquer aux causes profondes de la criminalité et d'assurer une intervention coordonnée et globale.
- Dans l'ensemble, on considère que la Stratégie a une fonction multiple en matière de partenariat. Il s'agit autant d'assurer la coordination entre des partenaires de types différents que d'encourager et d'appuyer l'établissement de partenariats. Il s'agit aussi de prolonger les efforts des partenaires, de les faciliter tout autant que d'élargir la nature des relations avec des partenaires non traditionnels.
- Selon une majorité des gestionnaires de projet interrogés pour la présente étude, les nouveaux partenaires de projet n'avaient pas envisagé d'inclure la prévention de la criminalité dans leur mandat ou n'étaient pas considérés comme des organismes ayant un rôle à jouer pour prévenir la criminalité. Ceci laisse entendre que le CNPC réussit dans une très large mesure à attirer dans les quatre programmes de financement des organismes qui, dans le passé, n'incluaient pas la prévention de la criminalité dans leur mandat ou leurs activités. Si cela est le cas, la distinction entre acteurs « traditionnels » et « non traditionnels » de la prévention de la criminalité tend à s'estomper.
- Selon les gestionnaires et les partenaires de projet, les partenariats présentent de nombreux avantages. Ils permettent activités qu'il serait sinon impossible d'envisager isolément, car elles sont trop coûteuses. Aux partenaires de projet, ils donnent plus de visibilité dans leur

collectivité, des informations grâce aux bases de données et une vision d'ensemble ; ils leur permettent de travailler plus efficacement et avec plus de succès. En outre, les partenariats ouvrent pour le personnel de nouvelles perspectives de formation.

- Les démarches d'élaboration et de mise en œuvre de partenariat varie selon les programmes de financement de la Stratégie. S'il se dégage généralement un consensus favorable aux partenariats en matière de prévention de la criminalité, les conclusions de l'enquête semblent révéler que les perceptions qu'ont les partenaires au niveau des projets et à l'échelle nationale varient – de même que leur expérience en matière d'établissement et de mise en œuvre de partenariat. Certes, travailler ensemble est une définition communément admise du partenariat mais, en pratique, il existe des divergences dans l'identité des vues, les attentes et, en fin de compte, l'expérience et le succès de ce genre de collaboration.
- En y regardant de plus près, il est difficile de dégager une définition commune du partenariat. Ceci, parce que le terme recouvre bien des choses, suivant les personnes. En pratique, le partenariat désigne de nombreuses formes de relations et de démarches. La nature des fonctions, la souplesse des structures et le genre de rapports (horizontaux, verticaux) varient considérablement.
- Pour une situation donnée, les partenariats peuvent varier énormément. Certains sont à long terme, leurs relations sont multiples, les rapports officialisés et horizontaux. D'autres, dans un même projet ou un même comité, sont de courte durée, officieux et les rapports y sont verticaux.
- Cette diversité peut poser quelques défis, surtout si les partenaires n'ont pas les mêmes attentes en ce qui concerne leurs responsabilités et leurs fonctions respectives. Un postulat important de la réussite de tout partenariat est le caractère impératif d'une compréhension mutuelle, pour que le partenariat évolue à la satisfaction réciproque des parties.
- Lorsque les partenaires n'ont pas la même perception de la raison d'être du partenariat, de ses principes, des valeurs qui le sous-tendent ou de ses modalités de fonctionnement, le milieu de travail peut se tendre et l'efficacité du partenariat à atteindre des résultats.
- Le manque de communication et l'absence de clarification des questions importantes pour les partenaires (par exemple, les contraintes de confidentialité), l'exclusion, les problèmes de confiance, les réalités de la concurrence, des conflits et de l'autonomie des organismes de justice pénale sont autant de facteurs potentiels de tension pour les partenariats.

L'étude confirme que les personnes s'entendent généralement sur l'utilité des partenariats pour prévenir la criminalité et la victimisation. Certes, on saisit bien quelques-uns des avantages du partenariat, mais les résultats pourraient être améliorés si le CNPC appliquait une démarche plus cohérente et plus stratégique aux partenariats et à leur établissement.

Ces conclusions ont des conséquences particulières pour l'établissement et la gestion des partenariats, tant à l'échelle communautaire que nationale. Elles supposent que le CNPC doit :

- envisager de donner une acception judiciaire au terme « partenariat » pour désigner un certain type de relations,
- et veiller à ce que sa démarche d'établissement et de gestion de ses relations extérieures soit stratégique.

## 1. INTRODUCTION

L'établissement et la mise en œuvre de partenariats étant au cœur de la Stratégie, il s'agit donc d'un point important de l'évaluation finale de la Phase II (prévue en janvier 2003). Dès ses débuts, la Stratégie a encouragé divers partenariats grâce à ses programmes et à ses activités de prévention de la criminalité. De récentes études de la Stratégie ont examiné quelques aspects du partenariat<sup>2</sup>.

Dans le cadre de la Stratégie, on peut regrouper les partenariats en deux grandes catégories : 1) les partenariats officiellement structurés dans le cadre de la Stratégie, les partenariats à l'échelon fédéral entre le ministère de la Justice du Canada et celui du Solliciteur général du Canada, et les partenariats avec leurs homologues des provinces et des territoires et 2) les partenariats moins structurés qui s'établissent avec d'autres acteurs et intervenants de la prévention de la criminalité, à l'échelle communautaire ou nationale. C'est sur cette seconde catégorie que porte la présente étude.

### Objectifs de l'étude

- examiner la nature et de la diversité des partenariats moins structurés mis sur pied dans le cadre de la Stratégie,
- examiner l'appui que ces partenariats ont apporté à l'instauration et à la mise en œuvre de la Stratégie,
- renseigner sur les partenariats et seconder ainsi l'évaluation sommative de la Stratégie.

### Questions à l'étude

L'étude a porté sur 11 questions (voir Annexe 1). Pour les besoins de l'analyse et de la présentation des principales conclusions, elles ont été regroupées sous 5 rubriques :

- La notion de partenariat

---

<sup>2</sup> Voir : *Pratiques de prévention de la criminalité au Canada de l'an 2000*. Division de l'évaluation, ministère de la Justice du Canada, 2000 ; *Document de discussion sur la viabilité des activités de développement social au Canada : quelques conséquences pour la prévention du crime*, Centre national de la prévention du crime, 2001 ; *Mobilisation communautaire pour la prévention du crime*, Centre national de la prévention du crime, 2001.



- L'établissement de partenariats et leur application dans le cadre de la Stratégie et de ses programmes de financement
- Ce qui fonctionne... et ce qui fonctionne moins bien
- Les facteurs de motivation liés au partenariat
- Analyses de partenariats efficaces
- Analyses et incidences

### **Aperçu de la méthodologie**

La méthode a notamment inclus des entrevues avec des membres du personnel du CNPC, à l'échelon national, avec des organismes partenaires non-gouvernementaux, avec des gestionnaires et des partenaires de projet à l'échelon communautaire.

Au CNPC, 15 membres du personnel, dont des cadres supérieurs, des directeurs des divers programmes de financement du CNPC et des coordonnateurs de liaison régionaux ont été interrogés. Des entrevues ont aussi été organisées avec des représentants de 15 des 27 organismes nationaux désignés par le CNPC.

Un échantillon de 60 gestionnaires de projet choisis au hasard et provenant du PMC, du PPPC, du PIE et du FIPC a été interrogé. Au total 42 projets du PMC, 11 projets du PPPC, 4 projets du PIE et 3 projets du FIPC ont été étudiés. L'échantillon comprenait 20 projets de l'Ontario, 14 du Québec, 10 des provinces de l'Atlantique, 8 des Prairies et des Territoires du Nord-Ouest, et 8 de la C.-B. et du Yukon. Les organismes contactés œuvrent à divers niveaux : national (9), provincial ou territorial (7), municipal (9), local et de quartier (23), conseils de bande (4) et international (2).

La clientèle des organismes est diverse : collectivité en général (16), communautés ou groupes ethniques particuliers (12), enfants (12), jeunes (26), jeunes adultes (8), femmes et jeunes filles (6), communautés autochtones (6).

On a demandé aux gestionnaires de projet de désigner 5 partenaires de projet, au plus, pour les entrevues de suivi. Au total, 67 partenaires de projet ont été interrogés.

## 2. CONCLUSIONS

### La notion de partenariat

*Qu'est-ce qu'un partenariat ?* D'après les auteurs étudiés, une variété d'acteurs utilise le partenariat pour régler toute une gamme de problèmes de société, notamment la prévention de la criminalité. Selon Crawford, l'expansion des partenariats dans le cadre de la prévention de la criminalité a représenté une « révolution tranquille »<sup>3</sup>. On s'efforce de plus en plus de rattacher les réponses traditionnelles à la criminalité (exécution de la loi) aux démarches multisectorielles adoptées pour l'élaboration des orientations et la conception de la prestation des services. Ces efforts visent à encourager « la communauté » à s'engager davantage dans la prévention et le contrôle de la criminalité. La nouvelle trilogie qui se situe au cœur des efforts des administrations pour lutter contre la criminalité, c'est « partenariat, communauté, prévention »<sup>4</sup>. Et pourtant, la notion même de partenariat est mal connue, à l'instar des modalités du partenariat qui favorisent la réussite des interventions.

Au « sens commun » du terme, on entend par partenariat une façon de travailler ensemble. Parmi les raisons semblant expliquer l'efficacité des partenariats, mentionnons leur attrait comme solution d'ensemble, axée sur les problèmes<sup>5</sup>; leur potentiel pour aborder le règlement des problèmes par la base, plutôt que de façon hiérarchique<sup>6</sup>; et la perspective de résultats qu'il aurait été impossible d'obtenir isolément<sup>7</sup>.

En y regardant de plus près, il est difficile de dégager une définition commune du partenariat. Cela parce que le terme a de multiples acceptions, suivant les personnes. En pratique, le partenariat désigne de nombreuses formes de relations et de démarches. La nature des fonctions, la souplesse des structures et le type des rapports (horizontaux et verticaux) varient considérablement. Pour une situation donnée, les partenariats peuvent varier énormément. Certains sont à long terme, leurs relations sont multiples, les rapports officialisés et horizontaux.

---

<sup>3</sup> Crawford, A. *The Local Governance of Crime : Appeals to Community and Partnerships*. Clarendon Studies in criminology. Oxford : Clarendon Press, 1977, partenariat. 55.

<sup>4</sup> Crawford, A. *Crime prevention and community safety: Politics, policies and practices* (Longman Criminology Series). Londres Addison Wesley Longman Limited, 1998.

<sup>5</sup> Crawford, A. *Crime prevention and community safety : Politics, policies and practices* (Longman Criminology Series). Londres Addison Wesley Longman Limited, 1998, partenariat. 170.

<sup>6</sup> OCDE *Le partenariat aux États-Unis*. Paris : OCDE, 1997, pp. 33-41, 85-95.

<sup>7</sup> Frank, F. & Smith, A. *Le guide du partenariat*. Ottawa. Ministère de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Cat. No MP43-373/1-2000E [www.hrdc-drrhc.gc.ca/common/partner.shtml](http://www.hrdc-drrhc.gc.ca/common/partner.shtml).

D'autres, dans un même projet ou un même comité, sont de courte durée, officieux et les rapports y sont verticaux.

Cette diversité peut poser des difficultés, surtout si les partenaires n'ont pas les mêmes attentes en ce qui concerne leurs responsabilités et leurs fonctions respectives. Un postulat important de la réussite de tout partenariat est le caractère impératif d'une compréhension mutuelle, pour que le partenariat évolue à la satisfaction réciproque des parties.

Par ailleurs, il pourrait ne pas être réaliste, ni même souhaitable, de trop restreindre la notion de partenariat, car sa souplesse en fait une notion organique, en constante évolution. On pourrait avancer, en revanche, que le manque de définition, et partant le manque de paramètres dans les relations, entraîne certains risques. Lorsque les partenaires n'ont pas la même perception de la raison d'être du partenariat, de ses principes et des valeurs qui le sous-tendent ou de ses modalités de fonctionnement, le milieu de travail peut se tendre et l'efficacité du partenariat à atteindre des résultats.

D'après les auteurs étudiés, les modalités des partenariats varient en fonction d'une vaste gamme de facteurs, dont les objectifs, les fonctions, la représentation, la diversité, l'exclusion, les structures, le degré d'engagement des partenaires, le partage des principes et des valeurs, la répartition des responsabilités, les modalités de planification et de décision, la contribution des partenaires aux partenariats (par exemple, connaissances, information, compétences et ressources) et les modalités de responsabilisation.

Nombre de facteurs peuvent menacer l'efficacité d'un partenariat. Tout dépend de sa structure et de la démarche utilisée pour le mettre en œuvre. Se mettre d'accord pour mettre en œuvre les modalités d'un partenariat, lorsque de nombreux secteurs et organismes sont en cause, peut être particulièrement complexe. Les rapports de pouvoir, la dynamique opérationnelle et les « chasses gardées » peuvent tous créer des problèmes, si aucun mécanisme n'est mis en place pour gérer les attentes ou résoudre les problèmes. Le manque de communication et l'absence de clarification des questions importantes pour les partenaires (par exemple, les contraintes de confidentialité), l'exclusion, les problèmes de confiance (dynamique essentielle des relations entre organismes), les réalités de la concurrence, des conflits et de l'autonomie des organismes de justice pénale sont autant de facteurs potentiels de tension pour les partenariats.

## **La notion de partenariat dans le cadre de la Stratégie**

La notion de partenariat revient souvent dans la documentation sur la planification stratégique et l'évaluation de la Stratégie et dans ses documents de communication. Bien que la documentation étudiée ne fasse pas clairement référence à un type particulier de partenariat, il ressort nettement de l'information recueillie et des entrevues avec les informateurs principaux que le partenariat est un élément crucial de la Stratégie. L'approche de la Stratégie à l'égard du partenariat peut se définir en termes d'objectifs, à l'intérieur de la stratégie, de rôle vis à vis des questions de partenariat tout comme en termes de fonctions des partenariats.

*Objectifs des partenariats dans le cadre de la Stratégie* : dans l'ensemble, les partenariats ont, dans la Stratégie, un objectif stratégique de haut niveau : promouvoir une intervention intégrée des partenaires importants des secteurs public et non-gouvernemental en vue de diminuer la criminalité et la victimisation. Travailler ensemble semble être une façon plus stratégique de s'attaquer aux causes profondes de la criminalité et d'assurer une intervention coordonnée et globale.

*Fonction de la Stratégie à l'égard des partenariats* : dans l'ensemble, on considère que la Stratégie a une fonction multiple en matière de partenariat. Il s'agit autant d'assurer la coordination entre des partenaires de types différents que d'encourager et d'appuyer l'établissement de partenariats. Il s'agit aussi de prolonger les efforts des partenaires, de les faciliter tout autant que d'élargir la nature des relations avec des partenaires non traditionnels. On remarque également des efforts pour encourager la participation et la représentation. Cela suggère le vaste rôle que peut jouer la Stratégie pour recruter des acteurs et des intervenants susceptibles de participer à des activités de partenariat en vue de prévenir la criminalité.

*Fonctions du partenariat* : elles peuvent être multiples. Les partenaires peuvent avoir à divers niveaux une fonctions : fournir des conseils stratégiques, parrainer des projets, aider à la communication et à la diffusion de l'information sur la Stratégie et apporter un appui aux projets.

*Comment les organismes partenaires nationaux définissent le partenariat et envisagent leur fonction dans le cadre de la Stratégie* : ces organismes ont donné différentes définitions du partenariat, qui incluent toutes l'idée que celui-ci consiste à travailler ensemble en vue d'un objectif commun. La nature de leur participation partenariale est exposée ci-dessous.

*Comment les gestionnaires et les partenaires de projet définissent le partenariat dans le cadre de la Stratégie* : au niveau des projets, gestionnaires et partenaires souscrivent à l'idée de travailler ensemble. La nature de leur participation aux partenariats est également exposée ci-dessous.

## **Établissement et mise en œuvre de partenariats dans le cadre de la Stratégie**

*Quelles formes les partenariats ont-ils pris ?* Pour les cerner, nous avons interrogé des témoins privilégiés, au niveau des projets et à l'échelle nationale, sur la nature de leur participation aux partenariats de la Stratégie.

A l'échelle nationale, sept organismes nationaux se sont définis comme des partenaires du CNPC. Cinq autres cependant ne se considèrent pas comme partenaires du CNPC et le justifient par le fait notamment que le CNPC n'est pas un partenaire actif, que leur organisme et le CNPC ne travaillent pas ensemble, même si leurs objectifs et leurs valeurs sont semblables, que leurs contacts sont limités et que le CNPC s'est, semble-t-il adressé à eux une fois toutes les décisions importantes prises. Deux organismes ont estimé que leur partenariat n'est pas ce qu'il pourrait être. Un organisme a déclaré que son partenariat se limite au financement que lui fournit le CNPC. Un organisme a indiqué que les différences de pouvoir entre lui et le CNPC restreignent la portée du partenariat. Enfin, un organisme national n'a pu répondre à la question.

Au niveau des projets, les gestionnaires de projet financés par le CNPC (ci-après les gestionnaires de projet) ont désigné leurs partenaires de projet (ci-après les partenaires de projet) aux fins de la présente étude. Des projets ainsi désignés, 61 partenaires de projet (91 %) se considèrent comme tels et 6, non (9 %). Cela est dû au fait que, bien que participant à quelques volets du projet, ils estiment ne pas travailler en « partenariat » avec l'organisme principal.

Les organismes nationaux ont donné des détails sur la portée de leur participation à la Stratégie. De ceux qui avaient consulté le CNPC sur des questions d'orientation, cinq ont signalé avoir été consultés il y a plusieurs années (et indirectement pour l'un d'entre eux), mais pas depuis. Trois autres ont déclaré participer régulièrement aux consultations sur les questions d'orientation<sup>8</sup>. Deux organismes partenaires nationaux seulement ont déclaré avoir des relations suivies, à long terme et de portée générale avec le CNPC, les autres n'ayant que des relations plus limitées, officieuses et de nature consultative<sup>9</sup>.

Au niveau des projets, les gestionnaires de projet et leurs partenaires de projet ont déclaré participer à des degrés divers à la planification, à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets

---

<sup>8</sup> Il s'agit des mêmes organismes qui ont indiqué leur participation à titre consultatif.

<sup>9</sup> Des organismes partenaires nationaux ont indiqué que le partage de l'information avec le CNPC avait été ponctuel et qu'ils étaient intéressés à recevoir des mises à jour régulières, plus d'information sur les activités récentes et les nouveaux outils et de l'information sur un plus grand nombre de questions.

objets du partenariat. Il est intéressant de noter, comme le montre le tableau 1, que les gestionnaires et les partenaires de projet n'ont pas la même vision de la nature de leur participation, à cause de divers facteurs tels que leur fonction, leur intérêt et leur expérience dans le cadre du partenariat.

**Tableau 1 Nature de la participation des partenaires de projet aux partenariats**  
**Comparaison des points de vue gestionnaires – partenaires de projet**

Nature de la participation	Gestionnaires de projet (tous, la plupart, quelques-uns)	Partenaires de projet (oui)
Exemplaire de la demande	73,6%	56,1%
A écrit une lettre de soutien	82,7%	61,9%
A siégé au comité ayant préparé la demande	56,6%	49,2%
A planifié la mise en œuvre	66%	66,7%
Responsable de la mise en œuvre	77,3%	57,6%
A fourni une aide financière	52,8%	27,3%
A fourni des ressources humaines	84,9%	87,9%
A fourni des ressources concrètes	81,1%	68,2%
A coordonné des activités	73,1%	69,7%
A élaboré des protocoles	63,5%	47%
Partage de la prise de décision	69,2%	50%
Responsable de la gestion fiscale	30,8%	18,5%
Responsable de la déclaration des résultats	35,8%	47,7%

*Quel soutien le partenariat reçoit-il ?* La documentation de la Stratégie comporte les grandes lignes du mode de fonctionnement du partenariat. Nous avons étudié comment dans la pratique, la Stratégie soutient le partenariat.

Les gestionnaires du CNPC ont signalé que les quatre programmes de financement de la Stratégie – Programme de partenariat de prévention de la criminalité (PPPC), Programme de mobilisation communautaire (PMC), Programme d'initiative des entreprises (PIE), Fonds d'investissement pour la prévention de la criminalité (FIPC) - permettent de soutenir les partenariats grâce aux actions suivantes : accorder des ressources, faciliter les relations, aider à construire des réseaux et promouvoir la Prévention de la criminalité par le développement social (PCDS). Les partenariats sont aussi soutenus de plusieurs autres façons, en fonction du programme de financement (voir tableau 2 ci-dessous). De façon générale, le mode de soutien correspond à l'intention de chacun de ces programmes.

**Tableau 2** Comment les programmes de financement soutiennent les partenariats?

**Points de vue des gestionnaires du CNPC**

Programme de financement	PPC	PVC	PIE	FPC
Principes de la PCDS (partenariat essentiel)	●	●	●	●
Fournir des ressources	●	●	●	●
Faciliter les rapports/bâtir des réseaux	●	●	●	●
Diffuser les informations	●			
Élaborer des outils	●			
Gestion conjointe		●		
Axé sur les questions – Attire de nombreux groupes				●
Processus intégré				●

D'après les organisations nationales, le soutien aux partenariats au niveau des orientations semble inégal. Le CNPC consulte des partenaires à l'échelon national, mais on estime qu'il entretient les liens les plus étroits avec les organisations les plus établies.

*De quels types de partenariat se sert-on pour la Stratégie ?* Ainsi que nous le mentionnons ci-dessus, il existe de nombreux types de partenariat. Ils varient selon leur objet, leur fonction, leur structure, le type et la fonction des partenaires, la représentation, leur durée et leur procédures.

La façon la plus logique d'organiser les données recueillies dans la présente étude étant selon la *fonction du partenariat*, celle-ci a été retenue. L'élaboration des types de partenariat à l'échelon national s'est fondée sur les documents de la Stratégie et sur des entretiens initiaux avec des gestionnaires du CNPC. Ces entretiens ont été ensuite affinés après des entretiens avec des organisations nationales au niveau des projets.

Au niveau des projets, une première typologie basée sur les documents et sur des travaux antérieurs sur le terrain a été employée<sup>10</sup>. Puis cette typologie a été affinée afin d'inclure les éléments suivants : consultation, coopération, coordination, collaboration. On s'est servi des entretiens des témoins privilégiés pour confirmer la typologie.

<sup>10</sup> Voir *Pratiques de prévention de la criminalité au Canada de l'an 2000*. Division de l'évaluation, ministère de la Justice du Canada, 2000.

## Typologie des partenariats à l'échelon national

On estime que les partenariats de la Stratégie avec des organisations partenaires à l'échelon national ont des fonctions variées. Ils permettent aux gestionnaires de la Stratégie de consulter des acteurs et des intervenants majeurs, de demander des avis sur des points d'intérêt mutuel, d'échanger des renseignements, de solliciter du soutien pour promouvoir la PCDS, diffuser des informations sur les expériences acquises et établir des contacts divers. Les *attentes* des organisations nationales partenaires en matière de partenariat dans la Stratégie peuvent également se classer selon leur fonction.

Le schéma 2 classe les partenariats de niveau national selon trois types de fonction.

Schéma 2 Types de partenariat avec les organisations partenaires nationales



*Les partenariats utilitaires/de contribution* sont des accords pragmatiques dans lesquels l'on échange des renseignements, des connaissances ou des fonds, mais les partenaires travaillent séparément. En échange de financement ou d'information, les organisations nationales se servent de leurs réseaux pour favoriser les objectifs de la Stratégie tels que la diffusion d'informations ou le soutien pour des travaux de type communautaire.

*Les partenariats de consultation* sont soit permanents, soit ponctuels et portent sur des consultations du CNPC auprès d'organisations nationales partenaires à propos de questions les intéressant.

*Les partenariats de collaboration* dans lesquels les organisations nationales partenaires participent activement à la planification et à la prise de décision de la Stratégie, notamment à l'établissement des objectifs et des orientations.



## Typologie des partenariats au niveau des projets

L'étude a confirmé qu'au niveau des projets, la participation aux partenariats se répartit selon un spectre. Le schéma 3 classe les types de fonction dans les partenariats.

Schéma 3 : Types de partenariat au niveau des projets



Les partenaires adoptent ces fonctions à divers points de ce spectre, depuis la consultation (officielle ou non) jusqu'à l'entière collaboration (accord très vraisemblablement officiel). Ces fonctions peuvent exister dans des partenariats à court terme, axés sur des projets tout autant que dans des partenariats permanents, à long terme. Les fonctions peuvent se modifier en fonction de l'évolution des partenariats. Des partenariats à court terme, axés sur des projets peuvent permettre de susciter des futurs partenariats, tant avec les partenaires actuels qu'avec des nouveaux. Depuis la consultation jusqu'à la collaboration, à l'autre bout du spectre, le degré de participation et la nature de l'interaction augmentent et s'intensifient, par exemple :

*Dans les partenariats consultatifs*, les rapports entre participants sont généralement limités et ceux-ci ont des attentes précises quant au type d'activité dont il s'agit (consultation). Les partenariats ont été classés dans cette catégorie quand les partenaires de projet avaient reçu un exemplaire de la proposition ou avait écrit une lettre d'appui.

*Dans les partenariats coopératifs*, les partenaires de projet coopèrent à la planification du projet de l'une des façons suivantes : avoir reçu un exemplaire de la proposition, ou écrit une lettre d'appui, ou siégé à un comité d'élaboration de la proposition ou bien les trois actions ensemble. Les partenariats ont été classés dans cette catégorie quand les partenaires de projet ont fourni un soutien (ressources humaines ou soutien concret) lors de la mise en œuvre, sans toutefois avoir coordonné leurs activités ni eu de responsabilité dans le projet.

*Les partenariats coordonnés* comportent au moins l'une des actions suivantes : fournir pour le projet des ressources (humaines ou concrètes), prendre des décisions, élaborer des protocoles.

*Les partenariats conjoints*, par opposition, supposent un degré d'interaction bien plus élevé et une variété de fonctions, dont par exemple la prise de décisions et la responsabilité conjointes quant à des actions et des responsabilités collectives quant aux résultats. Ils comportent les actions suivantes : planifier la mise en œuvre, avoir la responsabilité totale ou partielle de la mise

en œuvre, fournir des ressources humaines, financières ou concrètes, avoir la responsabilité de la prise de décisions, de rendre compte et celle de la gestion fiscale.

### Types de partenariat au niveau des projets, selon le programme de financement – points de vue des gestionnaires de projet et des partenaires de partenariat

Dans les tableaux 3 et 4, les données sur la participation des partenaires de projet ont été classées selon les types de projet, par programme de financement. Ceci est très préliminaire et il faut interpréter ces résultats avec prudence puisque les conclusions se sondent sur un échantillon de projets très restreints.

	PIE	PMC	PPPC	FIPC	Total
Consultation	n=0 (0%)	n=1 (2,9%)	n=0 (0%)	n=0 (0%)	n=1 (1,9%)
Coopération	n=1 (16,7%)	n=1 (2,9%)	n=1 (12,5%)	n=2 (33,3%)	n=5 (9,3%)
Coordination	n=3 (50%)	n=6 (17,6%)	n=1 (12,5%)	n=0 (0%)	n=10 (18,5%)
Collaboration	n=2 (33,3%)	n=25 (76,5%)	n=6 (75%)	n=4 (66,7%)	n=38 (70,4%)
<b>Total</b>	<b>n=6 (100%)</b>	<b>n=34 (100%)</b>	<b>n=8 (100%)</b>	<b>n=6 (100%)</b>	<b>n=54 (100%)</b>

Le tableau 3 indique le type de partenariat par programme de financement, d'après les points de vue des gestionnaires de projet. Il faut interpréter ces résultats avec prudence, car les échantillons étaient très restreints, surtout pour trois des quatre programmes. Certes les échantillons étaient très restreints, à part le PIE, mais les gestionnaires de projet ont qualifié les rapports avec les partenaires de « conjoints ».

**Tableau 4** Comment les partenaires de projet évaluent le partenariat, par programme de financement

	PIE	PMC	PPPC	FIPC	Total
Consultation	16,7% (n=1)	4,7% (n=2)	0% (n=0)	0% (n=0)	4,8% (n=3)
Coopération	16,7% (n=1)	20,9% (n=9)	14,3% (n=1)	14,3% (n=2)	19% (n=12)
Coordination	33,3% (n=2)	46,5% (n=20)	42,9% (n=3)	42,9% (n=0)	44,4% (n=28)
Collaboration	33,3% (n=2)	27,9% (n=12)	42,9% (n=3)	42,9% (n=4)	31,7% (n=20)
<b>Total</b>	<b>100%</b> <b>(n=6)</b>	<b>100%</b> <b>(n=43)</b>	<b>100%</b> <b>(n=7)</b>	<b>100%</b> <b>(n=7)</b>	<b>100%</b> <b>(n=63)</b>

Le tableau 4 indique les types de partenariat, par programme de financement, d'après les points de vue des partenaires de projet. Même si les données ressemblent à celles fournies par les gestionnaires de projet, dans les quatre programmes, la forme la plus commune décrite par les partenaires de projet a été la coordination. Dans les partenariats coordonnés, ils coordonnent leurs activités avec les organismes directeurs. Ensuite, leur degré de participation aux projets varie, en fonction des exigences particulières de ceux-ci. Quelques-uns fournissent parfois des ressources humaines ou concrètes ou bien les deux. D'autres élaborent des protocoles concernant le travail, mais ne travaillent pas ensemble

*Dans quelle mesure le CNPC suscite-t-il des partenariats avec des organisations qui jusque-là n'ont pas estimé que la prévention de la criminalité fait partie de leur mandat ou de leurs activités ?* Presque les trois quarts des gestionnaires de projet interrogés pour la présente étude (72,2%) ont déclaré avoir acquis de nouveaux partenaires de projet. De ceux-ci, la plupart (81,6%) ont indiqué que ces nouveaux partenaires de projet sont des organisations n'ayant pas estimé jusque-là que la prévention de la criminalité faisait partie de leur mandat ou que l'on n'a pas considéré que c'était le cas. Gestionnaires et partenaires semblent mieux comprendre les interactions et la nécessité de travailler ensemble. Ceci laisse entendre que le CNPC réussit fort bien dans les quatre programmes de financement à susciter des partenariats avec des organisations qui jusque-là n'avait pas estimé que la prévention de la criminalité faisait partie de leur mandat ou de leurs activités. Ceci semble être le résultat d'un effort concerté pour appliquer

la démarche de la PCDS et de son adoption dans le domaine. Il semble donc que les distinctions entre ce qui est traditionnel et ce qui ne l'est pas sont en train de s'évanouir.

*À l'échelon national, qu'est-ce qui fonctionne bien avec les efforts de la Stratégie pour élaborer et mettre en œuvre la méthode du partenariat ? qu'est-ce qui fonctionne moins bien ?* Selon les gestionnaires du CNPC, les grands principes de la PCDS, qui comportent l'engagement du partenariat, fonctionnent bien. En outre, ils ont réfléchi à ce que le CNPC avait fait pour soutenir les partenariats et ont remarqué qu'il y avait contribué en veillant à ce que les outils, les idées et les informations soient diffusés avec efficacité. Ce qui, selon eux, a abouti aux constatations suivantes :

- Les personnes avec qui les gestionnaires du CNPC sont en rapport *connaissent à présent la CPSD et la nécessité d'opter pour une démarche multisectorielle*, ce qui les amène à rechercher des partenariats dans des projets que ne finance pas le CNPC.
- Ces mêmes personnes connaissent à présent mieux l'importance de *la communication efficace*, ce qui a suscité un accroissement des efforts pour communiquer idées et informations.
- *Le fait que le partenariat soit devenu une exigence pour le financement* a contribué à ce que groupes et organisations recherchent des partenaires.
- *L'engagement envers les partenariats* – les considérer comme importants et nécessaires – a conduit le CNPC à soutenir leur développement et à encourager la recherche de partenaires au moment de la demande de financement.
- *Le développement de liens a été la pierre angulaire de la Stratégie*. Le CNPC a développé avec succès des liens horizontaux dans l'administration fédérale et à l'extérieur. Ces liens ont contribué à ce que s'instaurent des rapports de confiance entre organismes fort divers. Ces liens persistent et peuvent s'accroître.
- *Des outils ont été élaborés* pour aider les groupes à former des partenariats et à approfondir des questions précises de prévention de la criminalité.
- *Une multiplicité de programmes permet à de nombreux groupes de demander un financement*. Le PIE par exemple a réussi à amener les entreprises à avoir des activités de prévention de la criminalité.
- *Le CNPC a affecté du personnel dans chaque région*. Cette décision a été efficace pour rejoindre toutes les régions du pays. Le personnel régional acquiert des connaissances et une expérience qui le rend plus efficace. Il guide par exemple les collectivités avec davantage d'efficacité pour la préparation des demandes, car il sait ce qui est possible, ce qui fonctionne bien et connaît les écueils.

On a aussi demandé aux gestionnaires du CNPC ce qui ne fonctionnait pas bien lors du développement de partenariats. Les réponses ont été regroupées en trois catégories – des facteurs touchant la capacité de mettre en œuvre les partenariats (ressources humaines et délais), des questions extérieures au CNPC touchant la compétence et la volonté pour les organismes de travailler en partenariat, une inquiétude quant au fait de savoir si les partenariats peuvent durer ou non. Les observations suivantes sont communes :

- *Des délais peu raisonnables* – les gestionnaires du CNPC remarquent que bâtir des partenariats prend du temps et qu'il faut le faire avant qu'un projet puisse être entrepris en partenariat. Les délais sont basés sur la prestation d'un programme ou l'élaboration d'un produit, sans prendre en compte le temps nécessaire au développement des partenariats.
- *Manque de ressources humaines* — il n'y a pas assez de personnel pour exécuter toutes les tâches liées aux partenariats, c'est-à-dire : partager l'information, aider avec les demandes, relier les groupes et les organisations susceptibles de devenir des partenaires, aider à développer des partenariats après que les projets ont été financés.
- *Des démarches différentes de prévention de la criminalité selon les administrations* – il semble que l'acceptation et l'application de la démarche de PCDS varient selon les administrations ; le développement et la mise en œuvre des partenariats avancent donc à des rythmes différents. Dans quelques administrations, on perçoit de la résistance envers le partenariat.
- Le personnel des organisations continue de « raisonner en cloisonné » - c'est-à-dire d'envisager les problèmes et les projets du point de vue de l'organisation propre, sans établir de lien avec d'autres groupes ou d'autres organisations.
- Certes les projets réussissent et des partenariats se forment pour eux, mais on s'inquiète de ce que ces partenariats ne puissent être maintenus une fois que la période de financement des projets est terminée.

Les organisations nationales partenaires signalent des éléments positifs de la méthode actuelle de partenariat. Avant tout, l'attitude du personnel du CNPC et son engagement. En particulier, on le félicite pour son ouverture, sa bonne volonté, ses qualités d'entregent, l'objectivité de sa façon d'aborder les problèmes, la stabilité du contact et aussi pour son rôle dans le partage des informations, l'entretien d'un dialogue ouvert et la prestation d'outils.

Les organisations nationales partenaires signalent que le CNPC devrait élargir ses travaux de partenariat auprès d'organisations nationales au niveau des orientations. On estime que ces partenariats ne sont pas assez élaborés et qu'ils pourraient être renforcés par des communications et des discussions accrues avec les organisations. Les partenaires nationaux suggèrent que ces discussions se déroulent entre secteurs et portent sur l'amélioration de la coordination des

travaux et la construction de fronts communs et de consensus. Au nombre des recommandations particulières :

- Que les consensus soient axés sur quelques thèmes majeurs,
- Que la circulation et le partage des informations soient améliorés, de même que le suivi,
- Que la procédure de demande des projets soit simplifiée,
- Que soient résolues les pénuries de personnel.

*À l'échelon des projets communautaires, qu'est-ce qui fonctionne bien dans le travail de construction et de mise en œuvre de la démarche de partenariat ? Qu'est-ce qui fonctionne moins bien ?* La majorité des gestionnaires de projet sont extrêmement satisfaits de leur expérience du partenariat – 34 d'entre eux (65,4%) indiquent que leur partenariat a très bien été, 17 (32,7%) qu'il a bien été et 1 (1,9%) qu'il a été ni bien ni mal. Deux projets ne fonctionnaient pas encore avec leurs partenaires de projet. Par ailleurs, les partenaires de projet étaient très enthousiastes – selon 81,5% d'entre eux, le partenariat a très bien été et selon 18,5%, il a bien été.

Les attentes des gestionnaires de projet en matière de partenariat ont généralement été réalisées. Pour 37 gestionnaires de projet sur 54 (68,5%), leurs attentes ont été tout à fait réalisées, pour 15 (27,8%) elles ont été en partie réalisées et pour 2 (3,7%) elles n'ont pas été réalisées du tout.

### **Facteurs de motivation associés au partenariat**

*Qu'est-ce qui motive la décision des partenaires de s'associer à des activités, à des projets financés à même la Stratégie ?* On a demandé aux partenaires de projet comment ils en sont venus à participer au partenariat. Quelques-uns ont apporté plus d'une réponse. Pour 33 d'entre eux, l'organisme directeur s'est mis en rapport avec eux. Pour 26, le partenariat est issu de discussions régulières entre les organismes et pour 6, ils se sont mis en rapport avec l'organisme directeur. On leur a aussi demandé ce qui a motivé leur décision de participer au partenariat. Pour la plupart (58 sur 67), c'est un engagement ou une préoccupation pour la question ou le groupe au centre du projet. Une bonne volonté envers l'organisation ayant parrainé est un facteur de motivation pour 41 partenaires de projet et 39 d'entre eux font état d'un engagement pour des partenariats entre organismes. Ces données laissent entendre que ces partenariats sont reconnus comme un moyen efficace de répondre aux besoins de la prévention de la criminalité et qu'ils ciblent des problèmes ou des groupes précis tout en y associant divers secteurs.

*Qu'est-ce qui serait susceptible de motiver les partenaires à poursuivre leur travail de soutien de la Stratégie ? Si les partenaires ne sont plus motivés, pourquoi ? Peuvent-ils préciser ce qui les a démotivés ?* Les organisations nationales partenaires signalent un degré élevé d'engagement et de motivation pour travailler en partenariat dans le cadre de la Stratégie. quelques-unes suggèrent qu'elles attendaient davantage du partenariat que ce qui se fait actuellement. On estime qu'il existe une volonté de travailler pour soutenir la Stratégie, mais aussi que des partenariats pourraient être plus productifs si on leur accordait un rôle plus actif, plus important. On estime aussi que les partenaires de niveau national ont des rapports plus étroits que les autres avec la Stratégie, ce qui peut être source de ressentiment.

Gestionnaires et partenaires de projet semblent très motivés pour continuer des partenariats en vue de prévenir la criminalité, surtout car ils en retirent des bénéfices directs. En effet, les partenariats permettent aux partenaires de projet des activités que seuls, ils n'auraient pas réalisées. Trente et un d'entre eux (48,4%) signalent que les programmes avec partenariat réussissent mieux. De tels programmes leur procurent aussi des avantages substantiels – information, financement, outils. Les partenaires de projet indiquent aussi que le partenariat pourrait permettre de formuler des objectifs communs – ce qui est la clé des partenariats réussis, affirment gestionnaires et partenaires de projet réunis. Selon trente de ceux-ci (46,9%), leur organisme a retiré des avantages du partenariat – notamment accès à l'information, outils, avantages financiers. Le partenariat permet aussi des activités qui sinon n'auraient pas été possibles. Enfin selon 15 d'entre eux (23,4%), le partenariat a augmenté les ressources à leur disposition ou à celle de leurs clients.

**Tableau 5 Avantages du partenariat – Perspectives des partenaires de projet**

Avantage perçu	Nombre de partenaires	
Les programmes à partenariat réussissent mieux	48,4%	(n=31)
Apporte des avantages à l'organisme partenaire (information, connaissances, outils)	46,9%	(n=30)
Augmente les ressources	23,4%	(n=15)
Permet des activités qui sinon n'auraient pas été possibles	21,9%	(n=14)
Permet de se faire une idée de l'ensemble de la situation	21,9%	(n=14)
Objectifs communs	18,8%	(n=12)

*Le point sur les partenariats efficaces : comment se développent-ils, comment évoluent-ils ?* Il peut y avoir dès le départ plusieurs raisons pour lesquelles on commence une entente de partenariat, par exemple un objectif commun, un besoin perçu de travailler ensemble qui peut comporter une exigence de financement. Divers facteurs – le type de partenariat, les attentes des partenaires, la procédure de mise en œuvre, le calendrier fixé, les résultats à obtenir par exemple – peuvent influencer l'évolution d'un partenariat.

*Quels facteurs contribuent à des partenariats réussis ?* Même si on ne dispose que de peu de documentation à cet égard, la réussite peut être attribuée à de nombreux facteurs :

- *Intention* : les partenariats dont l'intention est précise et où l'on en partage les avantages semblent avoir de meilleures chances de réussir, de même que les partenariats où se créent des solutions nouvelles, qui sont basés sur des méthodes durables et encouragent dans leurs paramètres l'habilitation et l'autodétermination.
- *Établir des bases* : les partenariats sont plus susceptibles de réussir s'ils établissent de bonnes bases, notamment une identité de vues partagée de leur intention et de leur fonction, et s'ils sont bâtis sur le sentiment et la compréhension partagés d'un engagement pour la nécessité de travailler ensemble (avec des rapports clairement acceptés d'interconnexion et d'interdépendance).
- *Partager principes et valeurs* : on mentionne aussi que des principes et des valeurs partagés servant à éclaircir le rapport et à renforcer l'habilitation, l'intégration et l'efficacité sont des caractéristiques des partenariats réussis, au même titre que la confiance, la patience, le respect, la flexibilité et le pragmatisme.
- *Structures et procédures de travail* : on estime aussi qu'il est important de créer une structure et des procédures pour que les partenaires travaillent ensemble - notamment établir un mandat et une structure de partenariat ainsi que des limites, garantir une représentation adéquate, faciliter la participation et l'engagement actifs des partenaires, voir aux procédures d'autorité et de prise de décision (notamment les mécanismes de négociation et de résolution des différends), définir et employer des mécanismes de communication et de partage des informations. Il faut aussi réfléchir à assurer la responsabilité et à incorporer des mécanismes d'évaluation du partenariat.
- *Leadership* : selon quelques auteurs, c'est un aspect important des partenariats réussis. Chastkin (2001) élargit cette notion pour y incorporer l'importance des compétences de courtage afin de faciliter partenariats et réseaux. On considère aussi que le soutien public et politique (« champions ») est un élément clé.



- *Ressources* : pour être travailler efficacement en partenariat, il faut avoir accès aux ressources appropriées - crédits, personnel et bénévoles qualifiés, autres compétences nécessaires à la mise en œuvre du partenariat.

Quand on a demandé aux gestionnaires du CNPC ce qui selon eux avait contribué aux partenariats et ce qui les avait restreints, ils ont indiqué divers facteurs (tableau 6). Ce qui avait facilité les partenariats : engagement partagé pour une démarche de PCDS, ressources convenables, obligation pour les responsables des projets de trouver des partenaires, objectifs précis, connaissances, diffusion et partage des informations. Ces facteurs permettent d'encourager les groupes et les organisations à développer d'autres partenariats, de construire des liens solides entre ceux qui concluent des partenariats et d'aider les partenariats à fonctionner efficacement.

<b>Tableau 6 Facteurs contribuant à des partenariats de projets communautaires</b>	
<b>Facteurs</b>	<b>Comment ils favorisent les partenariats</b>
Engagement pour la CPDS	Exige une démarche multidisciplinaire, avec des objectifs et des valeurs communes
Ressources	Financement suffisant et approprié, ressources humaines, temps pour bâtir des partenariats et réaliser programmes et projets
Partenariat comme condition de financement	Force groupes et organisations à effectuer des recherches de partenaires et des créations de partenariats à titre d'activité intégrante de la prévention de la criminalité
Attitude envers les partenaires	Confiance, ouverture, respect, intégration sont essentiels à l'efficacité des partenariats
Objectifs précis	Précisent fonctions et attentes, aident à éviter les possibilités de conflit
Connaissances	Contribuent de plusieurs façons-informations sur comment bâtir des partenariats, sur les outils et sur des stratégies efficaces
Diffusion par le CNPC	Aide les groupes à trouver des partenaires
Partage des informations	Aide à bâtir la confiance entre partenaires et à obtenir l'efficacité des partenariats

Selon les gestionnaires du CNPC, les facteurs ayant restreint les partenariats sont l'absence des facteurs qui les favorisent – le manque de connaissances, des ressources qui ne convenaient pas, l'absence de communication, la résistance au partenariat (manque d'engagement envers la PCDS) restreignent la formation de partenariat. La résistance aux partenariats est due à plusieurs raisons, en partie à des conflits touchant des ressources limitées (lutttes intestines), en partie aussi

au fait que le partenariat coût trop cher. Il peut arriver aux partenaires de constater que parfois on attend d'eux des décisions automatiques plutôt qu'une participation véritable. Une résistance est probable si les partenaires abusent de leur autorité, agissent d'une façon qui limite la confiance, pratiquent l'exclusion, ne partagent pas les informations ou ne collaborent pas.

### **Points de vue des gestionnaires de projet**

On a demandé aux gestionnaires de projet si les huit facteurs dont fait état la documentation ont favorisé la réussite des partenariats et si oui, comment. Plus de 72% (72,5%) d'entre eux estiment que des valeurs partagées sont importantes pour réussir des partenariats. Le financement est mentionné par 58,5%. La plupart (84,3%) estime que des buts communs sont importants et 72,5% que des valeurs communes sont importantes. Les objectifs communs aident à demeurer bien focalisés (ce qui aide à obtenir les résultats anticipés et planifiés) et les valeurs communes donnent un point de contact aux groupes et aux organisations. Plus de la moitié (56,9%) déclare que le leadership est un facteur important, 44,4% qu'une bonne préparation est essentielle pour réussir les partenariats – elle aide à rassembler les partenaires qu'il faut. Pour 49%, le partage de la prise de décision et pour 60,8%, la possibilité de participer pleinement permettent aux partenaires de s'engager dans le projet. Ces facteurs leur donnent aussi la possibilité d'exprimer leurs préoccupations. Des mandats sont importants pour 56,9% des gestionnaires de projet, car ils précisent les limites dès le départ. Enfin, ils remarquent que d'autres facteurs ont également leurs incidences, le choix du moment – être là où il faut quand il faut, savoir attirer les partenaires de projet qu'il faut (partenaires de projet nouveaux, traditionnels ou non) ou encore la nature de la communauté (ressources, structure, degré de mobilisation).

**Tableau 7 Facteurs contribuant selon les gestionnaires de projet à la réussite des partenariats**

Facteurs	Oui	Comment
Leadership résolu	56,9% (n=34)	Permet de rayonner, de rassembler les groupes et les personnes dans le projet
Financement approprié	58,5% (n=30)	Il faut des fonds pour réussir un projet
Objectifs communs	84,3% (n=43)	Aident à maintenir la focalisation – à obtenir des résultats
Valeurs partagées	72,5% (n=37)	Donnent un point de contact
Préparation appropriée	44,4% (n=24)	Essentielle – aide à connaître la communauté, à savoir qui faire participer
Prise de décision partagée	49% (n=25)	Permet d'aborder les préoccupations de tous les partenaires Apporte le sentiment de partager les responsabilités et contribue à la résolution commune des problèmes
Occasion de participer	60,8% (n=31)	Apporte le sentiment de partager les responsabilités et contribue à la résolution commune des problèmes
Mandat précis	56,9% (n=29)	Fixe les limites dès le départ, précise ce qui est à faire
Autre	29,4% (n=15)	Choix du moment, réunir les partenaires, nature de la communauté

### Points de vue des partenaires de projet

Quels facteurs selon les partenaires de projet ont contribué à des partenariats réussis ? Ainsi que l'indique le tableau 8, ils ont été unanimes à juger que des facteurs sont importants pour la réussite de leurs partenariats. Les facteurs les plus souvent cités sont les objectifs communs (86,2%) et les valeurs communes (75,4%), ensuite le leadership (67,2%), un mandat précis (60%) et la possibilité de participer pleinement (53,8%). Ces résultats indiquent que les facteurs qui contribuent à la réussite des partenariats pour les organismes directeurs et pour les partenaires de projet sont souvent semblables. Ils suggèrent aussi que même s'il se peut que le partenariat est un mode efficace et souhaitable de prestation des programmes de prévention de la criminalité, il ne sera vraiment une réussite que si les partenaires de projet partagent des objectifs et des valeurs communes.

**Tableau 8 Facteurs contribuant selon les gestionnaires de projet à la réussite des partenariats**

Facteurs	Oui	Comment
Leadership résolu	67,2% (n=45)	Permet de rayonner, de rassembler les groupes et les personnes dans le projet
Financement approprié	41,5% (n=27)	Il faut des fonds pour réussir un projet
Objectifs communs	86,2% (n=56)	Aident à maintenir la focalisation – à obtenir des résultats
Valeurs partagées	75,4% (n=49)	Donnent un point de contact
Préparation appropriée	44,4% (n=24)	Essentielle – aide à connaître la communauté, à savoir qui faire participer
Prise de décision partagée	36,9% (n=24)	Permet d'aborder les préoccupations de tous les partenaires
		Apporte le sentiment de partager les responsabilités et contribue à la résolution commune des problèmes
Occasion de participer	53,8% (n=35)	Apporte le sentiment de partager les responsabilités et contribue à la résolution commune des problèmes
Mandat précis	60% (n=39)	Fixe les limites dès le départ, précise ce qui est à faire
Autre	27,7% (n=18)	Importance de la communauté, personnel, flexibilité, disponibilité du matériel

*Dans quelle mesure les partenariats se poursuivent-ils une fois terminé le financement initial par le CNPC ?* Ce point est difficile à évaluer, cependant 64 partenaires de projet (94%) déclarent qu'ils continueront le partenariat. Au nombre des facteurs les plus fréquemment mentionnés susceptibles de favoriser le partenariat permanent, citons le financement, la communication et le dialogue réguliers avec les partenaires, les ressources, les connaissances, l'engagement, les valeurs partagées, les objectifs communs, le fait de connaître les besoins communautaires, bâtir des réseaux et des partenariats, réaliser des ressources, avoir un effet, des objectifs et des principes communs.

Gestionnaires et partenaires de projet signalent que les partenariats procurent de nombreux avantages. Ils permettent des activités qui sinon ne seraient pas possibles, car les réaliser seul serait trop coûteux. Les partenariats apportent aux partenaires de projet une meilleure réputation dans leur collectivité ; au personnel, ils apportent des perspectives de formation, des informations des bases de données, efficacité et réussite dans son travail. En outre, les partenariats procurent aux partenaires de projet une vision d'ensemble.



### 3. ANALYSES ET INCIDENCES

*Quelles sont les incidences pour le développement à venir de la méthode du partenariat dans le cadre de la Stratégie ?* La valeur attachée au partenariat est un important message qui s'est dégagé de la présente étude. Tant à l'échelon national qu'à celui des projets communautaires, on s'accorde pour affirmer que le partenariat est un élément majeur d'une stratégie judicieuse de prévention de la criminalité. Les personnes interrogées apprécient les partenariats et estiment qu'on n'aurait pu obtenir les mêmes résultats en travaillant en isolation.

#### **Importance de partager une identité de vues et des attentes**

Puisqu'on considère que les partenariats sont importants et utiles, ils suscitent des aspirations et des attentes chez les intervenants. Les rapports de partenariat sont donc sensibles. A cet égard, la présente étude a constaté que le fait de partager une identité de vues et des valeurs est essentiel pour réussir les relations de partenariat. Les personnes interrogées font remarquer que la réussite est plus probable si l'on partage une identité de vues sur l'intention du partenariat. si l'on en connaît les limites et les résultats prévus et si l'on sait ce qui est attendu de chacun. A l'inverse, le manque de clarté quant à l'intention, aux fonctions et aux attentes peut engendrer des malentendus, du mécontentement et même du ressentiment. Le manque de clarté peut gêner l'efficacité du partenariat, l'avenir du développement du partenariat et en définitive la réalisation des résultats et même leur nuire.

Il faut replacer ces observations sur l'importance de partager une identité de vues et des attentes dans une dynamique plus vaste sur la nature des relations entre services publics, acteurs et intervenants majeurs. Autrement dit, les partenariats peut avoir de nombreuses formes et servir une variété d'intentions. Ainsi que nous l'avons remarqué dans ce rapport, celles-ci peuvent aller de rapports non structurés et occasionnels à des relations fortement structurées et officialisées où la collaboration est soutenue. Toute forme peut avoir une fonction utile. L'important est que les relations de partenariat qui se développent reflètent les intérêts et les attentes des participants.

## **Adopter une démarche plus stratégique pour les partenariats à l'échelon national**

Ces conclusions ont des incidences particulières pour le développement et la gestion des partenariats aux niveaux national et communautaire. À l'échelon national, elles supposent que le CNPC doit :

- envisager d'employer le terme « partenariat » judiciairement pour désigner un type particulier de relation,
- veiller à ce que sa démarche d'établissement et de gestion de ses relations extérieures soit stratégique.

Pour l'instant, on se sert du terme « partenariat » d'une façon plutôt approximative pour décrire divers types de relation. Il est important pour commencer que le personnel du CNPC partage une identité de vues sur ce que signifie la notion de partenariat et veille à employer le terme uniquement dans les cas où il est clair que l'on souhaite une relation d'un type particulier (à savoir un partenariat).

L'adoption d'une démarche plus stratégique supposerait les actions suivantes :

- éclaircir les liens entre les activités de développement des partenariats dénommés « moins structurés » et les grands résultats prévus de la Stratégie : quels résultats prévoit-on pour cette forme particulière d'activité de partenariat ? comment s'articule-t-elle avec l'activité de partenariat « structurés » dans la Stratégie ?
- définir les acteurs et intervenants majeurs pour chaque élément de la Stratégie et la contribution qu'ils peuvent apporter aux résultats prévus de celle-ci ;
- déterminer le type de relation de partenariat nécessaire pour obtenir des résultats – plus particulièrement, distinguer entre la forme utilitaire et celles de contribution, de consultation et de collaboration.
- Investir dans le développement des partenariats dans des domaines où ils sont susceptibles d'avoir les incidences les plus fortes pour faire avancer la Stratégie et obtenir les résultats escomptés – réduire la criminalité et la victimisation.
- Reconnaître que développer et gérer des relations constituent un processus dynamique qui exige un dialogue permanent sur l'identité de vues, les attentes, le contrôle, l'évaluation, l'affinement et le renouvellement.

Il faut encourager et élargir les méthodes actuelles de contact et de relations permanentes avec de nombreux groupes à l'échelon national, dont la fonction est importante. Ces méthodes donnent

aux fonctionnaires fédéraux la possibilité de rechercher et d'établir des partenariats stratégiques avec des groupes et des organismes précis en fonction des intérêts mutuels et des intentions et des valeurs partagées.

Il faut par ailleurs explorer d'autres moyens d'interaction avec les acteurs et les intervenants majeurs. Par exemple, d'autres ministères fédéraux<sup>11</sup> se servent avec succès de groupes d'intervenants pour y associer de façon stratégique une grande variété de participants - chargés de recherche, ONG, praticiens, clients. Ces groupes procurent à ces participants des possibilités d'exercer diverses fonctions (groupe de travail de consultation, de recherche ou sur un sujet précis), tout en fixant précisément les fonctions et les attentes à leur égard.

Ces suggestions tentent d'aborder une conclusion importante qui se dégage de la présente étude à propos des partenariats à l'échelon national. Les personnes interrogées sont nombreuses à estimer qu'il existe dans la Stratégie des cercles intérieurs et extérieurs de partenariat ; celles qui s'associent au cercle extérieur jugent que les partenaires du cercle intérieur disposent de contacts soutenus avec le CNPC et que leurs propres rapports avec celui-ci sont limités et peu fréquents.

Que ces cercles intérieurs et extérieurs existent ou non, la perception de l'existence des uns ou des autres peut être source de ressentiment. Ceci est en rapport direct avec les suggestions exposées ci-dessus. Plus particulièrement, il faut que le CNPC réfléchisse sérieusement à sa démarche de partenariat et à comment il emploie le terme. Cette perception de l'existence de cercles est aussi un constat de possibilités non exploitées pour le CNPC, les personnes interrogées qui s'associent avec le cercle extérieur ayant déclaré que leur contribution à la Stratégie serait plus positive si elles avaient davantage de contacts et qu'elles participaient davantage. Le CNPC pourrait faire appel à diverses stratégies pour bâtir diverses relations productives et réussies, notamment des partenariats.

### **Des partenariats stratégiques à l'échelon des projets communautaires**

Les observations énoncées ci-dessus pour le niveau national valent pour le niveau communautaire. Il est plus aisé pour les groupes de gérer des relations de partenariat à ce niveau, car les tâches y sont définies plus concrètement (dans les demandes, les lettres d'entente notamment) et les attentes s'appuient souvent sur des fonctions et des activités définies au préalable pour un projet particulier. Néanmoins, les responsables de projet communautaire

---

<sup>11</sup> Par exemple, l'Initiative canadienne sur le cancer du sein, la Stratégie de contrôle du tabac et la Stratégie nationale sur le SIDA et l'infection VIH sont toutes dotées de mécanismes pour associer des partenaires de l'extérieur et les faire participer.



doivent souvent négocier des relations avec divers intervenants communautaires et conclure des partenariats stratégiques avec un nombre plus restreint de partenaires communautaires.

On pourrait faire appel à l'échelon communautaire à une stratégie semblable à celle exposée ci-dessus pour le niveau national. Le CNPC pourrait faciliter le développement de partenariats efficaces en encourageant les groupes à prendre des décisions stratégiques à cet égard. Il s'agirait notamment d'investir leurs ressources dans les partenariats les plus susceptibles de contribuer aux objectifs de la sécurité et de la prévention de la criminalité dans la collectivité. Il pourra s'agir parfois de faire participer des groupes prioritaires (enfants, jeunes, jeunes filles, femmes, Autochtones, personnes âgées) et d'autres intervenants pouvant aider à obtenir les objectifs de prévention de la criminalité. Il pourra s'agir aussi d'établir des relations avec les intervenants majeurs de la collectivité. A l'instar de la situation à l'échelon national, le développement de partenariat à l'échelon communautaire doit refléter les décisions stratégiques pour l'affectation des ressources et leur emploi le plus judicieux en vue de réaliser les objectifs de prévention de la criminalité.

### **Distinction floue entre partenariats traditionnels et non traditionnels**

La présente étude a révélé que la distinction entre les partenaires traditionnels et non traditionnels pour la prévention de la criminalité n'a plus de raison d'être. Les critères dont on se servait pour établir cette distinction étaient fondés sur des fonctions et des définitions anciennes, souvent en rapport avec la justice pénale. La présente étude a démontré que ces critères ne s'appliquent plus, puisque de nombreux organismes de la justice autre que pénale ont dans leur mandat permanent des activités de prévention de la criminalité. De même, de nombreux organismes traditionnels de prévention de la criminalité ont adopté des procédures et des méthodes qui reflètent une perspective plus large de la prévention de la criminalité et reconnaissent de plus en plus que celle-ci est de nature intersectorielle et interdisciplinaire.

### **Gérer, suivre et évaluer les résultats des partenariats**

Pour développer et gérer des partenariats, il faut un engagement et des ressources. Le partenariat est la pierre angulaire de la Stratégie et nos conclusions soulignent un fort consensus quant à l'importance et à la valeur des partenariats pour réduire la criminalité et la victimisation. Il y a peu de données pour l'instant dans la Stratégie sur l'évaluation des partenariats et peu de capacité de suivi de leur établissement et de leur incidence aux niveaux national et communautaire. À l'échelon national, il existe une forte dimension qualitative du partenariat ; il

faut toutefois des stratégies novatrices pour contrôler et évaluer l'efficacité des activités de développement de partenariat. Il y faudrait notamment des stratégies pour jauger la satisfaction des partenaires et aussi pour évaluer la contribution des partenariats actifs à la réduction de la criminalité et de la victimisation.

À l'échelon de projet communautaire, les modèles de rapport sur les projets du CNPC exige la présentation de données qualitatives et quantitatives sur les partenariats. Ces données sont souvent limitées et difficiles à réunir. Exiger des groupes communautaires qu'ils fournissent des données plus détaillées n'est pas forcément la meilleure solution, de par le fardeau que cela leur impose, surtout ceux ayant de petits moyens. Le CNPC pourrait envisager par contre de réunir régulièrement les représentants de types de projet semblables pour qu'ils partagent travail, analyses et expériences acquises. Le CNPC pourrait ensuite réunir ces informations et les transmettre aux responsables dans les actions à l'échelon communautaire.



## ANNEXE 1 : QUESTIONS ÉTUDIÉES

Chaque question a été classée selon qu'elle porte sur la description (D), les concepts (C), l'enquête (E) ou l'évaluation (É).

Question et type

Question	Type
<b>La notion de partenariat</b>	
1. Qu'est-ce que le partenariat ?	C & D
<b>L'établissement de partenariats et leur application dans le cadre de la Stratégie et de ses programmes de financement</b>	
2. Quelles formes les partenariats ont-ils pris ?	E
3. Quel soutien le partenariat reçoit-il ?	D
4. Dans quelle mesure le CNPC suscite-t-il des partenariats avec des organisations qui jusque-là n'ont pas estimé que la prévention de la criminalité fait partie de leur mandat ou de leurs activités ?	E
5. Quels sont les types de partenariat ?	E
<b>Ce qui fonctionne... et ce qui fonctionne moins bien</b>	
6. À l'échelon national, qu'est-ce qui fonctionne bien avec les efforts de la Stratégie pour élaborer et mettre en œuvre la méthode du partenariat ? Qu'est-ce qui fonctionne moins bien ?	É
7. À l'échelon des projets communautaires, qu'est-ce qui fonctionne bien dans le travail de construction et de mise en œuvre de la démarche de partenariat ? Qu'est-ce qui fonctionne moins bien ?	
<b>Les facteurs de motivation liés au partenariat</b>	
8. Qu'est-ce qui motive la décision des partenaires de s'associer à des activités, à des projets financés à même la Stratégie ?	E
9. Qu'est-ce qui serait susceptible de motiver les partenaires à poursuivre leur travail de soutien de la Stratégie ? Si les partenaires ne sont plus motivés, pourquoi ? Peuvent-ils préciser ce qui les a démotivés ?	E
<b>Analyses de partenariats efficaces</b>	
10. Comment se développent les partenariats ? Comment évoluent-ils ?	E
11. Quels éléments communs contribuent à des partenariats réussis ?	E
12. Dans quelle mesure les partenariats se poursuivent-ils une fois terminé le financement initial par le CNPC ?	E
<b>Analyses et incidences</b>	
13. Quelles sont les incidences pour le développement à venir de la méthode du partenariat dans le cadre de la Stratégie ?	É