



Public Safety
Canada

Sécurité publique
Canada

BÂTIR UN **CANADA SÉCURITAIRE ET RÉILIENT**



Sécurité publique Canada

**Évaluation de 2015-2016 du Programme de
contributions pour l'élaboration de politiques**

Rapport Final

2016-12-12

Canada

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
1. INTRODUCTION	1
2. PROFIL.....	1
2.1 Contexte.....	1
2.2 Objectifs du Programme.....	2
2.3 Modèle logique.....	3
3. AU SUJET DE L'ÉVALUATION.....	4
3.1 Objectif.....	4
3.2 Portée	4
3.3 Méthodologie.....	4
3.4 Limites.....	6
3.5 Protocoles	7
4. CONSTATATIONS.....	7
4.1 Pertinence.....	7
4.2 Rendement — Efficacité.....	9
4.3 Rendement — Efficience et économie.....	14
5. CONCLUSIONS.....	19
5.1 Pertinence.....	19
5.2 Rendement — Efficacité.....	20
5.3 Rendement — Efficience et économie.....	22
6. RECOMMANDATIONS	24
7. RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	24
ANNEXE A : DOCUMENTATION EXAMINÉE	26
ANNEXE B : COMPARAISON DES PROGRAMMES DE CONTRIBUTIONS	28
ANNEXE C : FINANCEMENT PAR SECTEUR, TYPE DE PROJETS ET GROUPE D'INTERVENANTS.....	30
ANNEXE D : EXEMPLES D'OBTENTION DE RÉSULTATS DE PROGRAMME.....	31
ANNEXE E : RATIO DES COÛTS ADMINISTRATIFS DU PROGRAMME	38

SOMMAIRE

Le Programme

Administré par Sécurité publique Canada, le Programme de contributions pour l'élaboration de politiques (PCEP) est un programme de paiements de transfert dont le montant disponible pour le financement est de 362 000 \$ par année. Le Programme finance trois types de projets : projets de communication et d'échange de l'information, projets d'innovation et de recherche et projets de formation et de perfectionnement. Il est accessible à un vaste éventail de bénéficiaires admissibles, notamment les provinces et les territoires, les organismes sans but lucratif et les organismes bénévoles nationaux, les organisations autochtones et les organisations non gouvernementales locales.

Le Secteur des affaires du Portefeuille et des communications est l'autorité fonctionnelle du PCEP et soutient les organismes de gouvernance. Les secteurs responsables du secteur de politiques pertinent gèrent chaque accord de contribution. Le Programme est régi par le Comité des directeurs généraux sur la politique du Portefeuille, qui examine les propositions évaluées par les secteurs et formule des recommandations en vue de leur ratification par les sous-ministres adjoints et de leur approbation par le sous-ministre.

Pourquoi est-ce important?

Le présent rapport expose les résultats de l'Évaluation de 2015-2016 du PCEP de Sécurité publique Canada, qui couvre la période allant de 2012-2013 à 2015-2016. Il est conforme à la pratique du gouvernement du Canada qui consiste à entreprendre une collecte systématique et une analyse des données probantes sur les résultats des programmes afin que l'on puisse poser des jugements à l'égard de leur pertinence et de leur rendement, ainsi qu'à l'égard d'autres approches permettant d'obtenir les mêmes résultats.

La dernière évaluation du Programme de contributions pour l'élaboration de politiques a été réalisée en 2011. Conformément à la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor et à l'article 42.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, tous les programmes de subventions et de contributions en cours doivent être évalués aux cinq ans afin d'améliorer les politiques et les programmes, la gestion des dépenses, la prise de décisions du Cabinet et les rapports publics.

Qu'avons-nous examiné?

L'évaluation a consisté à examiner la pertinence et le rendement du PCEP pour la période de 2012-2013 à 2015-2016. Elle a examiné : 1) le besoin continu, 2) l'harmonisation avec les résultats stratégiques de SP, 3) l'harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral, 4) les progrès réalisés en vue de l'obtention des résultats escomptés, et 5) l'efficacité et l'économie. Elle a aussi examiné les changements apportés au processus de rappel et d'évaluation adopté à l'exercice 2015-2016.

Qu'avons-nous constaté?

Pertinence

La consultation réalisée auprès de bénéficiaires du financement a permis au Ministère de profiter de leur expérience concrète pratique, de leurs connaissances et de leur expertise afin de formuler des politiques et d'établir des relations. En particulier, c'est à l'extérieur du gouvernement qu'on peut le mieux entreprendre la recherche appliquée ou les projets pilotes parce qu'ils permettent d'augmenter les connaissances, d'accroître la mobilisation des intervenants et de favoriser une vaste collaboration au sein des collectivités. Sans égard aux faibles sommes de financement disponibles, le PCEP sert à établir des relations plus solides et productives avec les intervenants.

Les modalités générales du PCEP lui permettent de financer des projets qui ne seraient pas autrement financés. Il est vu comme un programme complémentaire à d'autres programmes de subventions et de contributions plus ciblés au sein de Sécurité publique Canada.

Rendement — Efficacité

Même si le PCEP a financé divers projets et intervenants en fonction de trois volets, il est difficile de cerner quelque lacune particulière que ce soit en raison de sa nature adaptable. Cela dit, les provinces, qui sont des bénéficiaires admissibles, n'ont fait l'objet d'aucun financement au cours de la période visée par l'examen. De plus, les interviewés ont fait remarquer que la différence entre les 6 M\$ que totalisaient les demandes de financement pour 2015-2016 et le budget disponible constitue un écart de financement.

Il n'y avait pas suffisamment de données probantes pour tirer des conclusions relativement à l'atteinte des objectifs prévus du Programme. De plus, il est difficile, en raison des objectifs du PCEP et de son financement limité, d'établir des relations de causalité entre les activités et les résultats, lesquels sont, dans la plupart des cas, influencés par de multiples facteurs. Par conséquent, l'évaluation fait état de résultats de projets particuliers obtenus à l'aide d'un échantillon de rapports de projet examinés et d'entrevues.

En ce qui concerne les résultats immédiats, les bénéficiaires de financement dans le secteur de la justice pénale et des services correctionnels estimaient que le PCEP avait contribué à accroître les connaissances et la compréhension à la suite de la tenue de tribunes publiques, de réunions conjointes auxquelles ont participé des organisations du système de justice pénale et des services correctionnels et de projets pilotes. Le PCEP a fréquemment financé des réunions, des conférences et des ateliers qui ont contribué à la diffusion de l'information. Parmi les exemples tirés des rapports de projet, mentionnons un atelier sur l'aménagement du territoire auquel ont assisté des responsables de la planification, ainsi que des spécialistes de la gestion des risques et des catastrophes, une conférence sur les services de police axés sur la dimension économique des services de police et une réunion du Réseau de gestion des urgences des Premières Nations. Les interviewés ont mentionné que, pour améliorer la collaboration et la prestation des services, il faut communiquer l'information et mettre sur pied des partenariats. Les projets de recherche appliquée financés par le PCEP permettent d'évaluer de nouvelles approches qui pourraient contribuer au débat sur les politiques et, à long terme, renforcer les capacités des collectivités. Les interviewés ont mentionné une étude de faisabilité concernant un pavillon de ressourcement à Toronto et un projet pilote visant à élaborer un programme éducatif sur les répercussions du crime sur les victimes pour aider les détenus à comprendre l'incidence de leurs gestes sur autrui.

En ce qui a trait aux résultats intermédiaires, les projets dans le cadre du PCEP sont habituellement de petite taille et ciblés, et il est donc peu probable qu'ils contribuent grandement aux politiques et aux lois ou qu'ils accroissent de façon remarquable la sensibilisation du public ou la confiance du public. Les plus grandes réussites du Programme semblent résider dans le fait qu'il renforce les capacités des collectivités de collaborer avec les victimes, les délinquants, les familles et les responsables locaux comme les services de police et les premiers intervenants d'urgence. Les interviewés ont nommé plusieurs projets pilotes qui, selon leurs observations, renforcent les capacités des collectivités. Le Centre d'amitié autochtone Mi'Kmaq et le programme Sparks étaient axés sur la transition des détenus dans la collectivité; le programme de leadership *Tending the Fire* a aidé des hommes autochtones ayant des démêlés avec le système de justice à faire face à la cause sous-jacente de leur comportement; et l'initiative HUB, une collaboration multisectorielle en Saskatchewan, a examiné des méthodes novatrices de maintien de l'ordre. Des rapports de projet ont ciblé la formation sur les interventions/techniques de counseling fondées sur les données probantes et adaptées sur le plan culturel pour les populations autochtones et le financement afin d'offrir du soutien et des services de défense des droits aux Métis réintégrant les collectivités.

Le regroupement des fonds réservés et du financement général au sein du PCEP et la diminution subséquente du financement ont été décrits comme étant une situation où « des intérêts trop nombreux sont en concurrence pour remporter une petite cagnotte ». Les interviewés ont souligné que les niveaux actuels de financement sont éparpillés, ce qui complique la production de résultats. D'après les perceptions, le fonds regroupé a aussi eu pour effet de diminuer la prévisibilité du financement et de rendre difficiles la planification et l'établissement des priorités dans les secteurs.

Rendement — Efficience et économie

Les interviewés ont estimé que la structure de gouvernance mise en œuvre en mai 2012 était trop lourde par rapport au montant global de financement (362 000 \$) et à la valeur en dollars de chaque projet. De plus, on a jugé que le processus d'approbation était trop lent, les projets relevant de l'autorité des secteurs exigeant l'approbation des sous-ministres. Étant donné que la plupart des interviewés n'étaient pas au courant de la Stratégie de mesure du rendement, approuvée en 2014, ils n'y ont pas eu recours de manière systématique pour recueillir des renseignements au sujet des programmes et établir des rapports à cet égard.

Les interviewés ont jugé que le nouveau processus d'appel de propositions et d'évaluation, adopté en 2015-2016, était plus juste et plus transparent que le processus précédent d'appels dirigés, mais l'ont décrit comme à forte intensité de main-d'œuvre. Le fait que, dans l'appel, on ne précisait pas les fonds disponibles et la possibilité d'obtenir un financement pluriannuel a entraîné une grande demande (approximativement 6 M\$) pour des fonds limités, des attentes non comblées et des coûts inutiles engagés par des bénéficiaires potentiels qui avaient peu de chance d'obtenir du financement. Certains bénéficiaires ont fait face à des obstacles en voulant recevoir du financement et réaliser leurs projets au cours de l'exercice en raison d'un appel de propositions tardif (mai 2015), de délais serrés en vue de l'évaluation des propositions par les secteurs et d'un long processus d'approbation. Certains interviewés ont estimé que les critères de notation désavantageaient certains groupes qui ne maîtrisaient pas la rédaction de propositions ou ne connaissaient pas le Ministère en exigeant d'eux qu'ils établissent des liens avec les priorités ministérielles, plutôt que de demander aux évaluateurs des secteurs d'établir ces liens.

Les coûts d'administration du Programme sont élevés. Selon les calculs, le ratio de coûts administratifs du Programme s'établissait à 8,2 % à l'Évaluation de 2010-2011. Dans les deux ans précédant le nouvel appel de propositions et le nouveau processus d'évaluation, le ratio de coûts administratifs avait augmenté, passant à 28 %. Cela illustre le coût lié à l'administration d'un programme de faible envergure par de multiples secteurs. À la suite de l'adoption du nouvel appel de propositions, en 2015-2016, le ratio de coûts administratifs a crû, s'élevant à 49 %. Ce changement semble être attribuable à l'augmentation des ressources liées au fait que plus du double du nombre de propositions ont été traitées par rapport à l'exercice précédent.

Améliorations ou autres approches à l'égard du PCEP

Les interviewés ont suggéré un certain nombre d'améliorations relativement à l'appel de propositions, au processus d'évaluation, au processus d'approbation, à la portée du Programme et à ses critères d'admissibilité, de même qu'au financement du Programme. On pourrait améliorer l'appel de propositions en procédant plus tôt à l'appel, en indiquant le niveau de financement disponible, en précisant que des fonds pluriannuels sont disponibles, en donnant plus de formation sur les priorités ministérielles et en exigeant des candidats qu'ils n'exposent que les produits et les résultats du projet, Sécurité publique Canada déterminant la contribution aux priorités ministérielles au cours du processus d'évaluation. Il a été souligné que l'appel de propositions de 2016-2017 est survenu plus tôt (en mars, plutôt qu'en mai) et que le financement disponible a été précisé.

Prenant acte des fonds disponibles limités, les interviewés ont proposé que la portée du Programme se restreigne chaque année à un thème ou à une priorité et/ou que soit réduit le nombre d'organisations admissibles au financement. Ils ont aussi suggéré qu'une fois que les membres du Comité des directeurs généraux sur la politique du Portefeuille se sont réunis pour sélectionner les projets, le processus officiel d'approbation soit conforme aux pouvoirs financiers délégués, c'est-à-dire qu'il ait lieu, dans la plupart des cas, à l'échelon des directeurs. Ils ont aussi proposé que les fonds du PCEP soient affectés aux secteurs, ce qui augmenterait la prévisibilité et permettrait à ces derniers de compter sur le financement de projets dans leur planification et leur établissement des priorités.

Recommandations

La Direction générale de la vérification interne et de l'évaluation recommande que le sous-ministre adjoint du Secteur des affaires du Portefeuille et des communications, en collaboration avec les secteurs responsables des secteurs de politiques :

- mette sur pied un mécanisme pour veiller à ce que les secteurs responsables confirment que les résultats attendus sont obtenus et à ce que les résultats soient diffusés à l'appui de l'élaboration des politiques et des programmes,
- continue de cerner des façons de rationaliser le processus du PCEP pour faire en sorte que les coûts généraux d'administration du Programme soient réduits.

Réponse et plan d'action de la direction

La gestion du programme accepte toutes les recommandations et mettra en œuvre un plan d'action.

1. INTRODUCTION

Le présent rapport expose les résultats de l'Évaluation de 2015-2016 du PCEP par Sécurité publique Canada (SP), qui couvre la période allant de 2012-2013 à 2015-2016.

Il est conforme à la pratique du gouvernement du Canada qui consiste à entreprendre une collecte systématique et une analyse des données probantes sur les résultats des programmes afin que l'on puisse poser des jugements à l'égard de leur pertinence et de leur rendement, ainsi qu'à l'égard d'autres approches permettant d'obtenir les mêmes résultats.

La dernière évaluation du Programme de contributions pour l'élaboration de politiques a été réalisée en 2011. Conformément à la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor et à l'article 42.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, tous les programmes de subventions et de contributions en cours doivent être évalués aux cinq ans afin que l'on puisse améliorer les politiques et les programmes, la gestion des dépenses, la prise de décisions du Cabinet et les rapports publics.

2. PROFIL

2.1 Contexte

Le PCEP est un programme de paiements de transfert administré par Sécurité publique Canada (SP). Selon ces modalités, le Programme contribue à l'atteinte des objectifs législatifs, consultatifs et d'élaboration des politiques du Ministère dans les domaines de la sécurité publique, de la sécurité nationale et de la gestion des urgences en appuyant :

- les projets dans les secteurs prioritaires destinés à régler les questions de politique publique d'importance stratégique pour le Ministère;
- les projets axés sur l'information et la participation à des initiatives intersectorielles et intergouvernementales liées aux politiques et aux dispositions législatives;
- des approches novatrices et l'acquisition de connaissances ainsi que la capacité de transformer les connaissances acquises en mesures concrètes pour les collectivités et les organismes communautaires.

Le Programme fournit du financement à trois catégories de projets :

- communication et échange de l'information (C et EI) (maximum de 12 mois);
- innovation et recherche (I et R) (maximum de 60 mois);
- formation et perfectionnement (F et P) (maximum de 24 mois).

Le PCEP est accessible à un vaste éventail de bénéficiaires admissibles, y compris les provinces et les territoires canadiens, des organismes sans but lucratif publics et privés, des gouvernements autochtones, des organisations non gouvernementales locales et des organismes bénévoles nationaux.

De 2013-2014 à 2015-2016, le PCEP a disposé d'un budget annuel d'environ 362 000 \$¹. Selon les documents d'approbation des projets pour 2015-2016, 11 projets ont été financés pour

¹ Le budget annuel a diminué, passant d'environ 1,5 M\$ en 2010-2011 à 617 000 \$ en 2012-2013, et s'est stabilisé à environ 362 000 \$ à compter de 2013-2014.

l'exercice, le Secteur de la sécurité communautaire et de la réduction du crime (SSCRC) gérant la majorité des fonds (225 000 \$) pour les projets. Le reste des fonds a été alloué aux projets gérés par le Secteur de la gestion des urgences et des programmes (SGUP) (86 600 \$) et par le Secteur de la sécurité et de la cybersécurité nationale (SSCN) (50 000 \$).

Le Comité des directeurs généraux sur la politique du Portefeuille (CDGPP) et les sous-ministres adjoints (SMA) dirigent le Programme. Le CDGPP est chargé d'examiner les propositions, que les secteurs ont sélectionnées, et de formuler des recommandations en vue de leur ratification par les SMA et de leur approbation par le sous-ministre (SM). Une fois approuvés, les fonds peuvent être débloqués à l'intention du secteur responsable du secteur des politiques pour attribution aux bénéficiaires.

En tant qu'unité organisationnelle exerçant la responsabilité fonctionnelle du PCEP, le Secteur des affaires du Portefeuille et des communications (SAPC) gère le processus d'appel de propositions et d'évaluation. Le premier appel public a été lancé en mai 2015². Le SAPC reçoit les propositions et effectue une sélection initiale, envoie les propositions aux secteurs aux fins d'évaluation, envoie les lettres de refus aux candidats non retenus et collabore avec les secteurs pour allouer au besoin les fonds non dépensés aux fins des coûts de projet imprévus (comme les frais de traduction). Le SAPC préside le CDGPP et communique avec les SMA et le SM au sujet de questions liées au PCEP.

Au cours de la période visée par l'examen, trois secteurs ont administré des accords de contribution individuels dans le cadre du PCEP : le SSCRC, le SSCN et le SGUP. Ils étaient chargés d'évaluer les propositions présentées au CDGPP, de préparer le formulaire de recommandation de l'approbation de projets, de consigner les données dans le Système de gestion de l'information de Sécurité publique (SGISP), de rédiger les accords de contribution, de gérer les budgets de projet et d'assurer un suivi du rendement, y compris la réception et l'examen des rapports soumis par les bénéficiaires.

2.2 Objectifs du Programme

En général, le PCEP vise à favoriser la collaboration entre les divers ordres de gouvernement et d'autres intervenants et à contribuer à l'atteinte des objectifs ministériels. Les résultats attendus du Programme sont les suivants :

Résultats immédiats

- connaissance et compréhension accrues des systèmes de sécurité publique et de gestion des urgences;
- diffusion renforcée de l'information disponible et sensibilisation accrue à cet égard;
- amélioration de la collaboration intersectorielle ou interdisciplinaire et de la prestation des services.

Résultats intermédiaires

- recommandations et décisions éclairées visant à modifier les politiques et les lois;
- amélioration de l'éducation du public et de la confiance de la population à l'égard des systèmes de justice pénale, de gestion des urgences et de sécurité nationale au Canada;

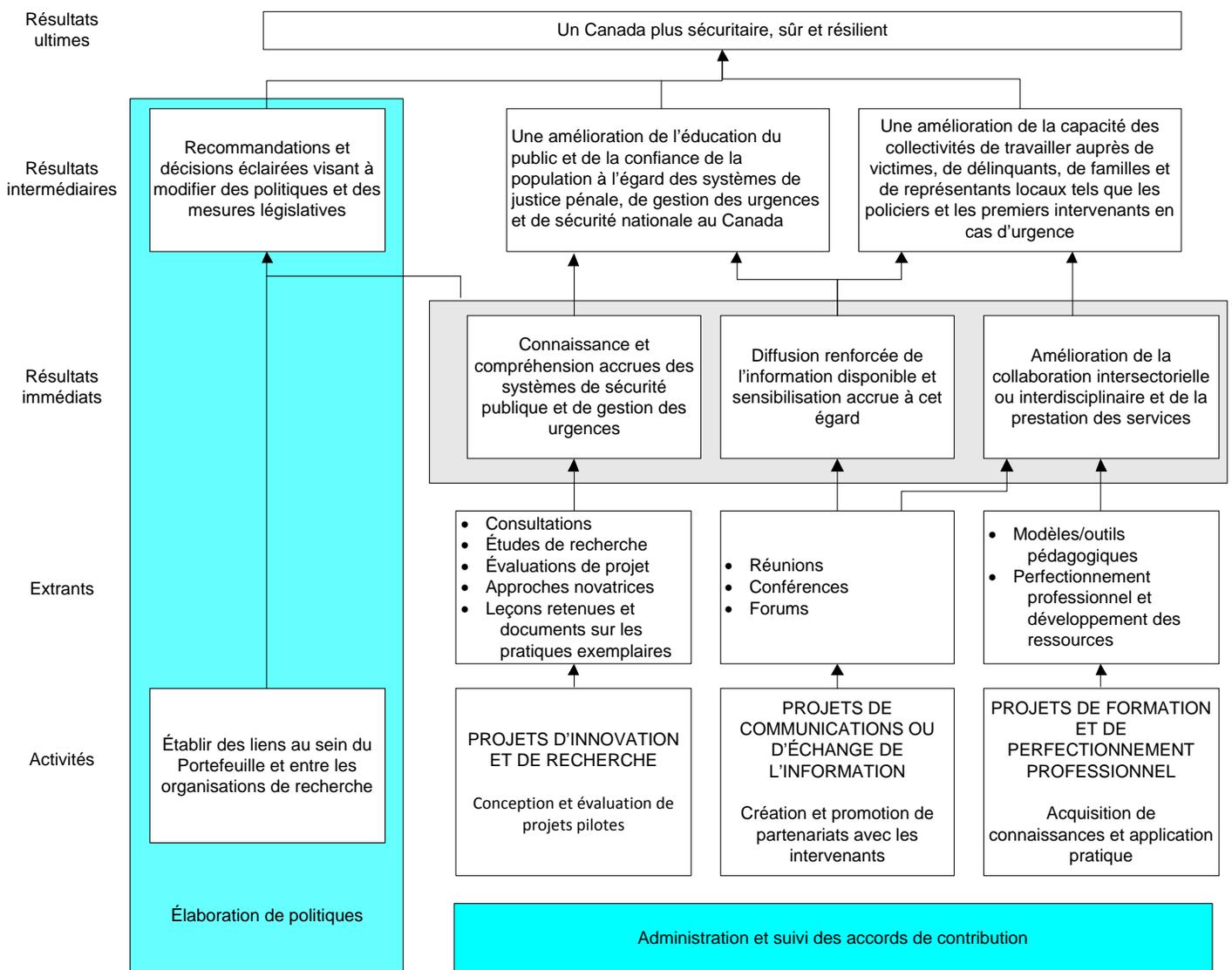
² Avant 2015-2016, les secteurs lançaient des appels de propositions dirigés à l'intention de leurs intervenants.

- amélioration de la capacité des collectivités de travailler auprès de victimes, de délinquants, de familles et de représentants locaux tels que les policiers et les premiers intervenants en cas d'urgence.

2.3 Modèle logique

Le modèle logique du PCEP est présenté à la figure 1. Il s'agit d'une représentation visuelle du lien entre le but du financement du Programme (les activités) et ce que celui-ci produit (les extrants) et cherche à accomplir (les résultats escomptés). Il fournit les fondements de l'élaboration de la matrice d'évaluation, donnant ainsi le cadre d'évaluation.

Figure 1 — Modèle logique du Programme de contributions pour l'élaboration de politiques



3. AU SUJET DE L'ÉVALUATION

3.1 Objectif

L'évaluation offre une appréciation impartiale et fondée sur les données probantes de la pertinence et du rendement (efficacité, efficience et économie) du PCEP.

3.2 Portée

L'évaluation a couvert la période allant de 2012-2013 à 2015-2016. En 2015-2016, on a adopté un nouveau processus de demandes et d'évaluation des propositions, rendant ainsi le processus précédent obsolète. L'évaluation a donc comporté un examen du nouveau processus afin d'évaluer ses effets sur le plan de l'efficience et de l'efficacité.

L'évaluation a permis d'analyser la pertinence et le rendement du PCEP et d'analyser les cinq questions fondamentales concernant l'évaluation cernée dans la *Directive sur la fonction d'évaluation*, c'est-à-dire : 1) besoin continu, 2) conformité avec les résultats stratégiques de SP, 3) harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral, 4) progrès réalisés en vue de l'obtention des résultats escomptés, et 5) efficience et économie. Cette évaluation a été effectuée conformément à la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor.

3.3 Méthodologie

Le risque associé au PCEP est considéré comme faible. Si l'on tient compte de son prédécesseur³, le Programme existe depuis 1983, et peu de modifications y ont été apportées. Son budget annuel de 362 000 \$ par année est petit. Afin d'utiliser efficacement les ressources en matière d'évaluation, on a déployé un degré d'effort correspondant au degré de risque faible associé au Programme.

3.3.1 Questions et enjeux fondamentaux de l'évaluation

Conformément à la *Directive sur la fonction d'évaluation*, l'évaluation a porté sur les questions et les enjeux suivants :

Pertinence

1. Le PCEP a-t-il toujours sa raison d'être?
2. De quelle manière le PCEP a-t-il traité aux résultats stratégiques de SP?
3. Le PCEP s'harmonise-t-il avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral?
4. Le PCEP dédouble-t-il ou complète-t-il d'autres initiatives liées à la sécurité publique et à la gestion des urgences de SP et du gouvernement fédéral?

³ Le prédécesseur du PCEP, le Programme de contribution ministériel, a été créé en 1983 sur l'initiative de l'ancien solliciteur général du Canada. Après son instauration, le Programme a été séparé en deux entités : le PCEP et le Programme de subventions pour les organismes bénévoles nationaux (PSOBN). Le PSOBN fait aussi l'objet de l'évaluation.

Rendement — Efficacité

5. Dans quelle mesure le PCEP a-t-il permis d'obtenir les résultats escomptés, y compris le fait de toucher son public cible attendu?
6. Compte tenu des changements apportés au Programme depuis l'Évaluation de 2010-2011, y a-t-il eu des répercussions sur la prestation des services, les intervenants ou l'atteinte des objectifs?

Rendement — Efficience et économie

7. Les recommandations découlant de l'Évaluation de 2010-2011 ont-elles été mises en œuvre?
8. Quels sont les effets des changements apportés au processus de 2015-2016 sur l'efficience?
9. Les ressources utilisées pour mettre en œuvre le PCEP ont-elles été réduites au minimum?
10. Y a-t-il eu des améliorations relativement à l'atteinte des résultats attendus?

3.3.2 Sources de données

La méthodologie de l'évaluation comprenait les sources de données suivantes :

Examen de la documentation

On a examiné les documents pertinents comme les discours du Trône, les documents budgétaires et les rapports sur les plans et les priorités pour évaluer la conformité du PCEP avec les résultats stratégiques de SP. Une recherche sur Internet a été effectuée pour cerner les ouvrages scientifiques pertinents afin d'évaluer la nécessité du Programme. Une liste des documents examinés figure à l'annexe A.

Entrevues avec des informateurs clés

Au total, 22 personnes ont été interviewées afin de recueillir l'information sur la mesure dans laquelle le PCEP a atteint ses objectifs attendus, sur la nécessité du Programme, et sur l'efficience et l'économie.

En tout, 16 employés du Programme ont participé aux entrevues, notamment :

- des directeurs et des agents de programme (10) de chaque secteur responsable de secteurs de politiques;
- des directeurs et des agents de programme actuels et passés (4) du SAPC;
- des représentants du Secteur de la gestion ministérielle (SGM) (2).

On a interviewé deux membres actuels du CDGPP, et deux directeurs de secteurs responsables de secteurs de politiques, qui avaient participé à ce Comité, ont aussi présenté leurs opinions. De plus, on a interviewé quatre représentants d'organisations recevant des fonds dans le cadre du PCEP⁴.

⁴ Ces bénéficiaires de fonds avaient également reçu des subventions dans le cadre du PSOBN et ont été interviewés en parallèle avec les entrevues réalisées pour l'évaluation du PSOBN.

Les entrevues ont été réalisées en personne ou par téléphone à l'aide d'un guide d'entrevue normalisé envoyé au préalable aux interviewés. En général, dans tout le rapport, on appelle « interviewés » les interviewés de SP et « intervenants » les bénéficiaires d'un financement.

Comparaison du PCEP avec d'autres programmes d'accord de contribution

Une comparaison a été établie entre le PCEP ainsi que six programmes de contributions (PC) de SP disposant de fonds de moins de 5 M\$ et trois PC disposant de fonds de plus de 5 M\$ du point de vue du domaine, des bénéficiaires admissibles et des types de projets. Voir l'annexe B.

Analyse des données sur le rendement des programmes et de l'information financière

Afin de comprendre comment le Programme a été utilisé et par qui, on a analysé les projets approuvés de 2013-2014 (exercice où le financement s'est stabilisé à 362 000 \$) à 2015-2016 en fonction du secteur responsable du secteur de politiques, du type de projet et du groupe d'intervenants. Ces données sont présentées à l'annexe C à titre explicatif.

Un échantillon de 12 rapports de projet a été examiné pour évaluer l'atteinte des résultats escomptés. Au moment de la sélection des projets, on a eu recours à des critères prenant en considération les secteurs responsables du secteur de politiques en question⁵, les types de projets, la valeur en dollars des projets et les projets réalisés de 2012-2013 à 2014-2015⁶. Voir l'annexe D.

On a utilisé l'information financière relative au Programme pour évaluer l'efficacité, particulièrement pour les exercices 2013-2014⁷ à 2015-2016. On a inclus dans l'analyse les données de 2015-2016 afin d'évaluer, le cas échéant, les répercussions du nouveau processus d'appel de propositions et d'évaluation au chapitre de l'efficacité. Voir l'annexe E.

3.4 Limites

Dans l'ensemble, plusieurs difficultés ont entravé l'évaluation des résultats. D'abord, il a été difficile, en raison de changements apportés à la structure organisationnelle des secteurs et aux effectifs, de trouver les employés du Programme disposant des connaissances et de l'expérience nécessaires sur le PCEP pour formuler des commentaires sur le rendement pour la période d'évaluation. On a interviewé seulement quelques bénéficiaires de fonds, et leurs points de vue sur les résultats du Programme étaient encore plus limités. En règle générale, ils ne pouvaient parler que des particularités de leurs propres projets.

Ensuite, les données sur le rendement des programmes ne font pas systématiquement l'objet de collectes, de suivis et de rapports. De plus, les employés du Programme responsables des secteurs de politiques concernés conservent les rapports de projet, dont bon nombre sont sur support papier, et ceux-ci n'ont pas été facilement retracés.

Enfin, il est difficile dans toute évaluation d'établir une relation causale entre les activités et les résultats parce que ces derniers sont habituellement influencés par de multiples facteurs. Le

⁵ L'évaluation n'a relevé aucun accord de contribution du SSCN au cours de cette période.

⁶ Certains des projets dont la valeur en dollars était élevée étaient des projets pluriannuels et avaient été lancés avant 2012-2013.

⁷ L'exercice 2013-2014 était le premier où le financement accordé dans le cadre du Programme avait atteint le montant stable de 362 000 \$, et ce, à la suite de compressions budgétaires.

caractère et les objectifs généraux du Programme, de même que son financement limité, ont contribué à cette difficulté. Des problèmes semblables pour retracer les rapports et les données sur le rendement compte tenu des résultats et pour établir des liens entre les activités et les résultats ont été cernés dans l'évaluation précédente⁸.

En ce qui concerne l'évaluation de la nécessité du Programme, l'évaluation s'est appuyée grandement sur les entrevues puisque la recherche d'ouvrages a produit des résultats limités.

3.5 Protocoles

Ce rapport a été présenté, pour examen et approbation, aux gestionnaires du Programme et aux sous-ministres adjoints responsables. Une réponse et un plan d'action de la direction ont été élaborés pour donner suite aux recommandations de l'évaluation. Ces documents ont été présentés au Comité ministériel de vérification de SP pour étude et approbation finale par le sous-ministre de Sécurité publique Canada.

4. CONSTATATIONS

4.1 Pertinence

4.1.1 Le PCEP a-t-il toujours sa raison d'être?

Statistique Canada fait état de relativement peu de dépenses de recherche et de développement dans les domaines de la sécurité publique et de la gestion des urgences. Des études confirment que les services correctionnels concernant les Autochtones sont un domaine de préoccupations grandissant étant donné que le quart des détenus sous responsabilité fédérale sont autochtones⁹. Les interviewés ont confirmé le manque de financement dans ce domaine et l'importance des praticiens qui apportent un soutien aux Autochtones, et des universitaires et des intervenants qui exécutent les programmes, font avancer la recherche et présentent de nouvelles idées à Sécurité publique Canada.

Les personnes interviewées de Sécurité publique Canada ont dit qu'il fallait mettre sur pied un programme souple de S et C dont le mandat est suffisamment général pour financer de bons projets qui pourraient autrement « passer entre les mailles du filet », bien que ce programme ne soit pas nécessairement le PCEP. Dans bon nombre de domaines, les connaissances et l'expertise se trouvent dans une grande mesure à l'extérieur du gouvernement, et SP doit avoir une façon d'y accéder et de collaborer avec les organisations regroupant les intervenants, et les appuyer. Les interviewés ont aussi fait remarquer que les projets de recherche appliquée visant à évaluer de nouvelles approches et de nouveaux modèles de prestation des services peuvent être réalisés de la meilleure façon à l'extérieur du gouvernement, soit par des organisations ayant une expérience de la prestation des services de première ligne.

Les interviewés ont dit que le financement, même minime, rassemble les intervenants et le gouvernement et améliore la communication et la collaboration. Les entrevues réalisées avec les bénéficiaires de fonds ont permis de confirmer que ces derniers souhaitaient avoir la

⁸ Évaluation de 2010-2011 du Programme de contributions pour l'élaboration de politiques, rapport final.

⁹ Statistiques sur les services correctionnels pour adultes au Canada, 2013-2014 : <http://www.statcan.gc.ca/pub/85-002-x/2015001/article/14163-fra.htm#a8>.

possibilité d'apporter leur contribution et pouvaient faire beaucoup dans le cadre de projets dont la valeur en dollars est peu élevée. Sans ce financement, on observerait une perte de dynamisme, et on ne pourrait pas réaliser de petits projets novateurs ni mettre à l'essai des idées. Une organisation a néanmoins fait remarquer que le financement offert dans le cadre du PCEP n'est pas un élément sur lequel elle compte parce que le financement des projets est incertain.

Avant 2015-2016, les secteurs dirigeaient les appels de propositions vers les intervenants compte tenu des fonds disponibles. En 2015-2016, un appel de propositions ouvert affiché sur le site Web de SP a permis d'obtenir 70 propositions, correspondant à des demandes d'appui de près de 6 M\$¹⁰, ce qui donne à penser que le PCEP ne répond pas à une demande de projets.

4.1.2 De quelle manière le PCEP a-t-il trait aux résultats stratégiques de Sécurité publique Canada?

Le PCEP soutient les projets dans les secteurs prioritaires destinés à régler les questions de politique publique d'importance stratégique pour le Ministère. Les contributions liées à l'amélioration de la sécurité publique et à la gestion des urgences est directement lié aux priorités ministérielles. Dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) 2015-2016, on précise que le PCEP soutient les activités et les sous-activités relatives à la sécurité nationale (1.1), à la cybersécurité (1.1.3), à la lutte au crime (1.3), au régime correctionnel (1.3.3) à la gestion des mesures d'urgence (1.4) et à la prévention et l'atténuation des urgences (1.4.1).

Dans le document *Prendre les devants : un cadre stratégique pour le portefeuille de la Sécurité publique*, on souligne que les partenariats reposent sur la reconnaissance du fait que le gouvernement fédéral ne peut agir seul et que c'est par la collaboration que l'on peut obtenir les meilleurs résultats pour les Canadiens. Le PCEP soutient la collaboration en travaillant avec un vaste éventail d'intervenants admissibles au financement, y compris les provinces et les territoires, des organismes sans but lucratif publics et privés, des gouvernements autochtones, des organisations non gouvernementales locales et des organismes bénévoles nationaux.

4.1.3 Le PCEP s'harmonise-t-il avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral?

En raison de la taille du Programme, ses liens avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral sont négligeables.

4.1.4 Le PCEP dédouble-t-il ou complète-t-il d'autres initiatives de SP et du gouvernement fédéral?

Dans le cadre de l'évaluation, on a examiné six petits programmes de contributions (PC) (moins de 5 M\$¹¹) et trois grands PC¹² mentionnés dans le Rapport sur les plans et les priorités 2016-2017¹³. Voir le tableau présenté à l'annexe B.

¹⁰ Une proposition de projet de 37 M\$ n'était pas admissible et a été retirée de l'analyse pour éviter la distorsion.

¹¹ PC de petite taille : Initiative de recherche Kanishka (1,5 M\$), Programme de coopération en matière de cybersécurité (0,3 M\$), Programme de contribution pour la lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants et la traite des personnes (2 M\$), Programme de contribution pour combattre les crimes graves et les crimes organisés

Les interviewés ont estimé que le PCEP est complémentaire à d'autres PC offerts au Ministère et qu'il a un mandat suffisamment général pour permettre le financement de projets qui ne seraient pas financés autrement dans le cadre d'autres programmes de contributions. La comparaison des PC montre que la souplesse qu'offre le PCEP découle des objectifs généraux et des domaines généraux du Programme, c'est-à-dire la sécurité nationale, la lutte au crime et la gestion des urgences, ainsi que de la nature générique des projets pouvant être financés et de l'aspect inclusif de la liste des bénéficiaires admissibles. Cependant, cette souplesse semble être restreinte par le niveau de financement.

Les domaines visés par les autres PC examinés sont plus restreints que ceux que vise le PCEP, lequel appuie trois des quatre grands programmes cernés dans l'architecture d'alignement des programmes du Ministère¹⁴. Chaque autre PC appuie une seule activité et sous-activité et porte en particulier sur un sujet précis dans le cadre de ces activités.

Les types de projets financés dans le cadre du Programme, c'est-à-dire les projets de communications et d'échange de l'information, les projets d'innovation et de recherche de même que les projets de formation et de perfectionnement professionnels, offrent aussi une grande souplesse.

Le PCEP appuie aussi une longue liste de bénéficiaires admissibles. Les bénéficiaires de contributions dans le cadre d'autres PC peuvent également obtenir du financement dans le cadre du PCEP, sauf les établissements à but lucratif (admissibles dans le cadre de l'Initiative de recherche Kanishka et du Programme de coopération en matière de cybersécurité).

Sans égard au chevauchement sur le plan des activités et des bénéficiaires d'autres PC de SP, l'évaluation n'a pas constaté de dédoublement. Les interviewés ont affirmé que, au moment d'examiner les propositions dans le cadre du PCEP, l'un des éléments à considérer consistait à déterminer si la proposition pouvait être financée dans le cadre d'un autre programme. Dans ces cas, la proposition est renvoyée à d'autres programmes. Un projet lié à la traite des personnes qui semblait être lié au Programme de contributions pour la lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants et la traite de personnes a été financé dans le cadre du PCEP pour l'exercice 2015-2016, mais il n'est pas possible de conclure s'il s'agit d'un dédoublement ou du simple financement d'un projet qui n'aurait pas été financé autrement.

4.2 Rendement — Efficacité

4.2.1 Le PCEP a-t-il touché son public cible prévu?

Les renseignements tirés d'entrevues et d'analyses de l'approbation du financement octroyé dans le cadre du Programme¹⁵ par secteur, groupe d'intervenants et type de projet ont été employés pour déterminer comment les fonds ont été utilisés et par qui de même que pour

(2,5 M\$), Programme de contribution à l'Association internationale des pompiers du Canada (0,5 M\$) et Programme de contribution pour l'amélioration de la sécurité des collectivités autochtones (0,7 M\$).

¹² PC de grande taille : Fonds des nouvelles initiatives de recherche et de sauvetage dans le cadre de la Stratégie nationale de prévention du crime (6,7 M\$).

¹³ Les programmes de subventions et les programmes de contributions précis et ciblés ont été exclus de l'analyse.

¹⁴ Le PCEP soutient le Programme 1.1 — Sécurité nationale, le Programme 1.3 — Lutte au crime et le Programme 1.4 — Gestion des urgences, et non le Programme 1.2 — Stratégies frontalières.

¹⁵ L'analyse du financement attribué dans le cadre du Programme est présentée à l'annexe C et couvre trois exercices, à compter de 2013-2014, moment où les compressions budgétaires sont entrées pleinement en vigueur.

cerner les lacunes. Si l'analyse a permis de constater des écarts de financement selon les secteurs, les types de projets et les intervenants, on ne peut conclure si ces écarts consistent en des lacunes du Programme. Une indication possible de l'écart pourrait être la différence entre les demandes et le financement disponible.

L'information ci-dessous et à l'annexe C n'est présentée qu'à titre indicatif. Les données utilisées sont des estimations fondées sur les fonds approuvés au début de chaque exercice. Les projets réels et les fonds approuvés pourraient avoir changé au fil de l'exercice.

Les données de 2013-2014 à 2015-2016 donnent à penser que le PCEP a été une source importante de financement pour le SSCRC. Au cours de cette période, la majorité des fonds (71 %) ont été affectés à des projets gérés par le SSCRC, puisque la plupart des propositions reçues avaient trait aux services correctionnels, au maintien de l'ordre et à la lutte au crime. Les projets gérés par le SGUP (22 %) et le SSCN (7 %) ont reçu moins de financement.

En ce qui concerne les types de projets, les fonds ont été divisés assez également entre les projets de formation et de perfectionnement professionnel (44 %) et les projets de communications et d'information (41 %), tandis qu'une plus petite somme a été allouée à l'innovation et à la recherche (15 %). Il n'est pas possible de relever les lacunes s'il n'y a pas d'orientation ou de buts déclarés concernant la façon dont le financement du PCEP devrait être distribué. Les interviewés ont laissé entendre que certains types de projets sont moins efficaces sauf si un financement pluriannuel est disponible, ce qui pourrait avoir influencé la distribution du financement par type de projet.

Les modalités du PCEP précisent un vaste éventail de bénéficiaires admissibles, notamment les provinces, les territoires, des organismes sans but lucratif publics et privés, des gouvernements autochtones, des organisations non gouvernementales (ONG) locales et des organismes bénévoles nationaux (OBN). Au cours de la période de trois ans examinée, la majorité des fonds du PCEP ont été attribués à des organisations des services correctionnels et du système de justice (36 %), à d'autres ONG/OBN (19 %) et à des groupes autochtones (24 %). Les organisations de maintien de l'ordre ont reçu 9 % des fonds, les organisations universitaires ont reçu 12 % des fonds, et d'autres ordres de gouvernement n'ont pas reçu de fonds.

Les représentants de tous les secteurs ont reconnu l'apport important des intervenants, puisqu'ils mettent en œuvre les politiques en fournissant des services sur le terrain, génèrent des connaissances pratiques à mesure qu'ils élaborent et mettent à l'essai de nouveaux modèles de prestation des services et créent des liens et des connaissances par la collaboration avec les collectivités.

La disparité entre les demandes totalisant près de 6 M\$ en 2015-2016 et le financement disponible pourrait laisser sous-entendre qu'un besoin de financement dans le cadre du PCEP n'est pas comblé de façon générale. Les interviewés ont relevé ce manque de financement et ont dit que le montant d'argent disponible dans le cadre du PCEP n'était pas suffisant, compte tenu de l'étendue des domaines et de l'éventail des intervenants admissibles, pour permettre à chaque organisation financée d'effectuer des contributions importantes.

Les interviewés ont également souligné que le public cible du PCEP est trop vaste compte tenu du financement disponible. Certaines personnes interviewées ont affirmé qu'il existe des outils autres que le PCEP pouvant être utilisés pour collaborer avec les milieux universitaires et d'autres ordres de gouvernement comme les contrats et les ententes entre les gouvernements

fédéral, provinciaux et territoriaux. Il a aussi été mentionné que les organisations bien financées, comme les associations de police, ne devraient pas être financées dans le cadre du PCEP. D'autres interviewés se sont dits en désaccord avec cette opinion parce que ces intervenants jouaient un rôle important dans l'avancement des buts de leur organisation et de ceux de SP et que le fait d'offrir à ces intervenants un soutien même minimal permettait au gouvernement d'avoir plus de poids et d'améliorer ses relations. Une personne interviewée a souligné le besoin de fonds supplémentaires accordés à la recherche sur la gestion des urgences, domaine qui évolue et dans lequel le Canada occupe une position très faible et les intervenants ont besoin d'aide. Quelques personnes interviewées ont souligné l'importance du PCEP en tant que mécanisme de financement pour les organisations des services correctionnels, du système de justice et des droits des victimes, lesquelles disposent de peu d'autres sources de soutien.

4.2.2 Obtention des résultats escomptés

Un peu comme dans l'Évaluation de 2010-2011, il n'a pas été possible d'évaluer de façon concluante l'obtention des résultats dans le cadre du PCEP en raison d'un manque de données sur les résultats et de la difficulté d'établir des liens de causalité. Les constatations s'appuient sur des entrevues et des exemples précis de résultats tirés d'un échantillon de rapports de projet disponibles, qui ne peuvent être généralisés pour tout le Programme.

À cause de ces limites, l'évaluation présente des constatations ayant trait à des groupes de résultats, c'est-à-dire des résultats immédiats et des résultats intermédiaires, plutôt que des résultats particuliers cernés dans le modèle logique.

a) Mesure dans laquelle le PCEP a permis d'obtenir des résultats immédiats

Voici les résultats immédiats :

- connaissance et compréhension accrues des systèmes de sécurité publics et de gestion des urgences;
- diffusion renforcée de l'information disponible et sensibilisation accrue à cet égard;
- amélioration de la collaboration intersectorielle ou interdisciplinaire et de la prestation des services.

Même si la plupart des interviewés n'ont pas formulé de commentaires sur l'obtention de résultats immédiats, il a été souligné que les fonds du PCEP avaient été utilisés pour réaliser des études et publier des résultats, ainsi que pour financer des réunions, des conférences et des ateliers, et ce, afin de favoriser la diffusion de l'information. Les intervenants estimaient que le PCEP avait contribué à accroître les connaissances et la compréhension au moyen de forums publics et de leur collaboration avec les médias, de même que dans le cadre de projets pilotes financés par le Programme. De plus, il a été mentionné que la Table ronde sur les services correctionnels de SP et les réunions des Associations nationales intéressées à la justice criminelle ont offert la possibilité aux intervenants de faire état de leurs recherches et de communiquer des constatations.

On a relevé, dans l'examen des rapports de projet, un certain nombre d'exemples de projets du PCEP contribuant à la diffusion de l'information, notamment : 1) l'atelier sur la planification de l'aménagement du territoire fondée sur les risques du Justice Institute of British Columbia, auquel ont assisté des responsables de la planification et des spécialistes des dangers et de la gestion des catastrophes; 2) la conférence sur l'évolution des services de police de la Police de

Vancouver, à laquelle ont assisté des participants d'organismes d'exécution de la loi de la Colombie-Britannique et des organismes de maintien de l'ordre partout au Canada et aux États-Unis; 3) la 25^e conférence annuelle de l'Association canadienne de gouvernance de police, qui portait principalement sur les dimensions économiques des services de police; 4) la réunion du Réseau de gestion des urgences des Premières Nations, qui visait à mettre en commun les connaissances et les expériences; et 5) l'atelier de la Société Saint-Léonard du Canada sur l'avancement des entreprises sociales au Canada.

Les projets de recherche financés dans le cadre du PCEP sont souvent des projets de recherche appliquée, c'est-à-dire des projets pilotes dans la collectivité visant à mettre à l'essai des approches. Les interviewés ont souligné que ce type d'études n'est pas quelque chose qui peut être entrepris par SP ou par les milieux universitaires et il fournit une contribution précieuse aux débats sur les politiques. Dans les cas où les projets pilotes sont couronnés de succès et repris par d'autres organismes de financement, ils contribuent à accroître les capacités des collectivités. Voici, entre autres, les projets du PCEP relevés pendant l'examen des rapports de projet : 1) un projet des Toronto Indigenous Support Services visant à évaluer la faisabilité de la construction d'un pavillon de ressourcement visé par l'article 81; et 2) un projet pilote du Conseil des Églises pour la Justice et la Criminologie à l'Établissement de Collins Bay visant à mettre à l'essai un programme éducatif sur les répercussions sur les victimes conçu pour fournir aux détenus des outils et le discours leur permettant de mieux comprendre les conséquences physiques, financières, émotives et spirituelles de leur crime sur des victimes principales et des victimes indirectes. Les interviewés ont aussi mentionné un partenariat d'entrepreneuriat social de la Société John Howard avec Canadian Tire pour offrir à des détenus des possibilités de formation et éventuellement un emploi et une initiative d'entrepreneuriat social Klink Coffee de la Société Saint-Léonard du Canada, lesquels ont reçu du financement dans le cadre du PCEP pour la phase pilote du projet.

Les interviewés ont dit qu'une collaboration accrue exige la mise en commun de l'information et la création de partenariats. Certains intervenants ont déclaré que le financement du PCEP avait favorisé l'établissement de liens avec des partenaires communautaires, comme des organisations de promotion de la santé mentale et de lutte contre les dépendances, dont le financement de projets pilotes qui permettaient, entre autres, de mobiliser les partenaires. Les projets favorisant la collaboration comprenaient : 1) l'atelier sur la planification de l'aménagement du territoire fondée sur les risques de la Justice Institute of British Columbia, lequel a permis d'élaborer un plan visant à diffuser à l'intention des administrations municipales, des gouvernements provinciaux et du gouvernement fédéral un guide sur l'aménagement du territoire fondé sur les risques; et 2) une réunion du Réseau de gestion des urgences des Premières Nations, laquelle a permis aux participants de mieux comprendre les rôles et responsabilités des divers organismes gouvernementaux en ce qui a trait à la gestion des urgences.

b) Mesure dans laquelle le PCEP a permis d'obtenir des résultats intermédiaires

Voici les résultats intermédiaires :

- recommandations et décisions éclairées visant à modifier des politiques et des mesures législatives;
- amélioration de l'éducation publique et de la confiance de la population à l'égard des systèmes de justice pénale, de gestion des urgences et de sécurité nationale au Canada;
- amélioration de la capacité des collectivités de travailler auprès de victimes, de délinquants, de familles et de représentants locaux tels que les policiers et les premiers intervenants en cas d'urgences.

Les intervenants ont noté que les projets du PCEP sont habituellement de petite taille et ciblés et donc peu susceptibles d'apporter une contribution importante à la prise de décisions en matière de politiques. Les interviewés ont néanmoins relevé certains projets qui pourraient orienter les politiques : 1) les travaux du Conseil des Églises pour la Justice et la Criminologie visant à créer un sentiment d'empathie chez les délinquants; 2) deux projets sur la réforme des services de police (2015-2016); et 3) une étude récente réalisée par le Regroupement canadien pour le bien-être des familles des prisonnier(ère)s sur les conséquences émotives, cognitives et sur la santé mentale de l'incarcération des délinquants sur leur famille. En outre, l'examen des rapports de projet a permis de cerner quatre recommandations (résolutions) formulées, en 2014, à l'occasion de la 25^e conférence annuelle de l'Association canadienne de gouvernance de police, qu'a financée le PCEP, à l'intention de ministères fédéraux et provinciaux.

Les personnes interviewées de SP estimaient que les projets du PCEP étaient trop petits pour contribuer aux améliorations à apporter à l'éducation publique et à la confiance du public. Les intervenants d'organisations des services correctionnels et du système de justice pénale ont néanmoins dit que les projets financés dans le cadre du PCEP avaient contribué à renforcer les connaissances qu'a le public du système de justice pénale, en particulier en favorisant une meilleure compréhension des divers points de vue et en faisant la promotion de nouvelles idées. Ils estiment que les forums publics financés par le PCEP avaient contribué à diffuser cette information.

Les interviewés ont tous convenu que le PCEP avait contribué à accroître la capacité de travailler auprès de victimes, de délinquants, de familles et de représentants locaux, principalement en finançant des projets pilotes. On estime que les projets pilotes réussis repris par d'autres organismes de financement ont accru grandement à long terme les capacités des collectivités. Voici certains exemples notables de projets : 1) le Centre d'amitié autochtone Mi'Kmaq et le programme Sparks, qui portent principalement sur les prisonniers en transition des établissements à la collectivité, le soutien de la réinsertion sociale et de la formation, la préparation à l'emploi et les liens culturels; 2) le Programme de leadership *Tending the Fire* des Prairies Spirit Connections, qui offre une approche holistique en matière de ressourcement personnel et qui modifie la formation en leadership afin de répondre aux besoins des collectivités autochtones tout en mettant l'accent sur les compétences de vie et la préparation à l'emploi; et 3) l'initiative HUB, soit une collaboration multisectorielle en Saskatchewan explorant les méthodes de maintien de l'ordre novatrices. Voici d'autres projets qui ont contribué à l'amélioration des capacités des collectivités : 1) une formation sur trois interventions/techniques de counseling fondées sur les données probantes et adaptées sur le plan culturel offerte aux employés et à d'autres membres du personnel par l'unité de mobilisation et de sensibilisation des Autochtones du Centre de toxicomanie et de santé mentale; et 2) un financement offert au Metis Justice Institute de la Fédération des Métis du Manitoba pour maintenir et améliorer la capacité d'offrir du soutien et de défendre les droits de personnes qui effectuent une réinsertion sociale dans la collectivité.

c) Modifications de la structure et du financement du Programme

Le Programme a connu des changements importants sur le plan de sa structure et de son financement depuis l'Évaluation de 2010-2011. Au moment de la dernière évaluation, le PCEP comprenait quatre initiatives dans le cadre desquelles un financement était réservé à des

secteurs particuliers¹⁶, et tous les secteurs avaient accès à du financement général. En 2009-2010, l'un des fonds réservés, à savoir la Stratégie nationale pour la protection des enfants contre l'exploitation sexuelle sur Internet, a été supprimé du PCEP, et un programme de contributions distinct a été créé¹⁷. En avril 2010, on a décidé de convertir le PCEP en un seul programme intégré de telle sorte que, au plus tard en avril 2011, le financement officiellement consacré à l'Initiative sur les services correctionnels communautaires destinés aux Autochtones (ISCCDA), au Renforcement de l'infrastructure des services correctionnels communautaires ainsi qu'à la Stratégie nationale antidrogue allait être regroupé dans la catégorie du financement général et ouvert à tous les secteurs.

L'un des changements les plus importants a été la diminution du financement octroyé dans le cadre du Programme, qui est passé d'une moyenne de deux millions de dollars par année, pendant l'évaluation précédente, au niveau budgétaire actuel d'environ 362 000 \$. Des décisions prises dans le cadre de l'Examen stratégique et du Plan d'action pour la réduction du déficit ont entraîné une réduction du financement pour le PCEP de 260 000 \$ en 2012-2013 et de 515 000 \$ à compter de 2013-2014.

Les interviewés ont dit que le regroupement des fonds réservés et du financement général au sein du PCEP et la diminution subséquente du financement ont entraîné une situation où [traduction] « des intérêts trop nombreux sont en concurrence pour remporter une petite cagnotte ». Selon l'Évaluation de 2010-2011, le budget du Programme a permis de financer de 2005-2006 à 2009-2010 quelque 43 projets chaque année, dont 70 % du financement provenaient de fonds réservés¹⁸. Le nombre moyen de projets financés au cours de la période triennale allant de 2013-2014 à 2015-2016 a diminué, passant à dix projets par année disposant d'un budget moyen d'un peu moins de 25 000 \$.

Les interviewés ont fait remarquer que, à ces niveaux de financement, le financement est trop éparpillé de sorte qu'il est difficile de produire des résultats. On estime également que la création de fonds regroupés a entraîné une diminution de la prévisibilité des fonds. Les secteurs ne pouvaient plus tenir compte d'un montant d'argent garanti, c'est-à-dire des fonds réservés, dans leur planification et dans l'établissement de leurs priorités; plutôt, ils se faisaient concurrence pour remporter une petite cagnotte, et les priorités étaient établies au moment où les projets étaient sélectionnés par le CDGPP en vue de leur ratification par les SMA.

4.3 Rendement — Efficience et économie

4.3.1 Les recommandations découlant de l'évaluation précédente ont-elles été mises en œuvre?

Dans l'Évaluation de 2010-2011, on recommandait trois changements visant à renforcer la prise de décisions et la gouvernance, lesquels ont tous été mis en œuvre¹⁹.

¹⁶ Pages 2 et 3 de l'Évaluation de 2010-2011 du PCEP : Secteur de la sécurité de la population et des partenariats (Initiative sur les services correctionnels communautaires destinés aux Autochtones et Renforcement de l'infrastructure des services correctionnels communautaires) et Secteur de la police et de l'exécution de la loi (Stratégie nationale pour la protection des enfants contre l'exploitation sexuelle sur Internet et Stratégie nationale antidrogue).

¹⁷ Évaluation de 2010-2011 du PCEP, page 3 : Programme de contribution pour la lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants.

¹⁸ Évaluation de 2010-2011 du Programme de contributions pour l'élaboration des politiques, rapport final.

¹⁹ Suivi des recommandations contenues dans l'Évaluation du PCEP, mise à jour : automne 2013.

La première recommandation, qui visait à transférer la responsabilité fonctionnelle du PCEP du Secteur de la gestion ministérielle (SGM) au Secteur des politiques stratégiques (SPS) — maintenant le SAPC — afin de clarifier la gouvernance et la surveillance stratégique, a été mise en œuvre en janvier 2012. Les interviewés considéraient le SAPC comme une unité appropriée pouvant assumer une responsabilité fonctionnelle en raison de la nature horizontale du Programme et de la neutralité perçue du SAPC. Même si le SAPC consulte les secteurs responsables des secteurs de politiques en question pour éviter que des sommes ne soient pas dépensées, certains interviewés ont dit que la reddition des comptes à ce chapitre est imprécise puisque ce sont les secteurs responsables des secteurs de politiques qui sont chargés de gérer les budgets de projet.

En réponse à la deuxième recommandation, soit celle de renforcer le mécanisme décisionnel, le SGM a présenté une nouvelle structure de gouvernance en mai 2012. Selon la nouvelle structure, le Comité des directeurs généraux sur la politique du Portefeuille a remplacé le Comité d'examen des contributions (CEC); le CDGPP a assumé la responsabilité d'examiner, dans le cadre du PCEP, les propositions évaluées par les secteurs et de formuler des recommandations aux SMA pour ratification et approbation par le sous-ministre. Les interviewés étaient d'accord pour dire que le CDGPP, qui représente tous les secteurs et les organismes du Portefeuille, est le seul comité qui permet que l'on tienne des discussions touchant l'ensemble du Portefeuille et qui apporte de la transparence et une perspective stratégique aux discussions sur le PCEP²⁰.

La recommandation découlant de l'Évaluation de 2010-2011 visant à renforcer la gouvernance s'appuyait sur le besoin de gérer de façon stratégique un fonds regroupé et beaucoup plus grand ouvert à tous les secteurs. Depuis la mise en place de la nouvelle structure, le financement accordé au PCEP a été grandement réduit. Les interviewés ont jugé que la gouvernance et le processus d'approbation étaient trop lents et encombrants et comportaient beaucoup trop de niveaux d'approbation pour les projets à faible valeur en dollars, principalement en raison du pouvoir d'approbation des secteurs responsables du secteur de politiques concerné. Ils ont aussi dit que beaucoup trop de décisions mineures, par exemple concernant le financement de nouveaux projets afin de remplacer des projets qui n'ont pas été mis en œuvre, devaient obtenir l'approbation du sous-ministre (SM). Les interviewés ont ajouté que le processus allant de la présentation de la proposition à son approbation prenait trop de temps et que, au moment où les accords de contribution sont signés, il est trop tard dans l'exercice pour que certains bénéficiaires puissent exécuter leurs projets. L'examen de la documentation a permis de confirmer que, pour 2015-2016, un peu plus de trois mois se sont écoulés entre le début du processus de présentation des propositions (mai 2015) et l'obtention de l'approbation (août 2015). Au moment de la tenue des entrevues (janvier ou février 2016), certains interviewés attendaient encore de conclure un accord de contribution pour l'exercice 2015-2016.

La troisième recommandation, soit celle visant à élaborer une stratégie de mesure du rendement (SMR), a été approuvée en 2014. La matrice de la SMR permet de déterminer les secteurs en question chargés de la collecte des données aux fins de mesure des résultats, mais ne désigne pas les organisations chargées de l'intégration et de la consignation des données au sein des secteurs. Il est peu probable que cet instrument sera utilisé de manière

²⁰ Mandat du Comité des directeurs généraux sur la politique du Portefeuille (version préliminaire). Ce document donne au CDGPP le mandat d'offrir une tribune permettant que l'on discute de nouveaux enjeux et la mission de prendre des initiatives et la responsabilité pour soutenir la conception d'un programme d'action à moyen et à long termes, notamment discuter des possibilités de miser sur des ressources, comme le PCEP.

systématique afin de recueillir les renseignements et de produire des rapports à cet égard étant donné que la plupart des interviewés n'avaient pas été mis au courant de la SMR. Tout comme l'Évaluation de 2010-2011, la présente évaluation a révélé qu'il était difficile d'obtenir des renseignements sur les résultats compte tenu de la nature décentralisée du Programme et des responsabilités des secteurs au chapitre de la surveillance des projets, y compris la réception et la consignation des rapports, lesquels n'étaient pas toujours facilement accessibles.

4.3.2 Quels sont les effets des changements apportés au processus de 2015-2016 sur l'efficacité?

En 2015-2016, le SAPC a adopté un nouveau processus d'appel de propositions et d'évaluation. Les changements ont été mis en place pour améliorer la transparence²¹, l'équité, la cohérence et la rigueur. Le SAPC espérait également instaurer plus d'efficacité dans le processus en s'assurant que seules les demandes admissibles étaient examinées, facilitant ainsi la comparaison des propositions et accélérant les approbations finales.

Le nouveau processus comportait un appel de propositions ouvert affiché sur le site Web du Ministère afin d'augmenter la possibilité que plus d'intervenants soumettent des propositions dans le cadre du Programme par rapport à ce qui était le cas dans le cadre des appels dirigés. De plus, le formulaire de demande était normalisé et soumis au SAPC, plutôt qu'aux secteurs responsables du secteur de politiques concerné. À la suite du nouveau processus, le SAPC a effectué une première sélection en fonction de l'admissibilité de base des candidats et a mis au point une liste des propositions potentielles aux fins d'examen selon les domaines de programmes des secteurs. Il a cerné également les experts en la matière les plus probables et a établi des liens entre les secteurs. Ce processus d'évaluation plus officiel, qui comportait des critères de notation précis, devait assurer une plus grande uniformité au moment de l'évaluation et faciliter la comparaison des projets. Pour aider les secteurs à comprendre les nouveaux processus, le SAPC a conçu un ordigramme des mesures à suivre, a rédigé des explications et a organisé une formation à l'intention des analystes des secteurs par l'entremise du Centre d'expertise en matière des subventions et de contributions.

Les réactions des interviewés à l'égard du nouveau processus étaient partagées. Même s'ils ont convenu que le processus était plus équitable, transparent et rigoureux, ils ont estimé que le processus d'évaluation exigeait beaucoup de travail et était inefficace, compte tenu du financement disponible.

Les personnes interviewées de SP et les intervenants ont dit que l'appel de propositions a été lancé trop tard au cours de l'exercice 2015-2016 (mai 2015) pour permettre aux bénéficiaires de recevoir du financement et de terminer leurs projets avant la fin de l'exercice. Le fait que le SM ait approuvé la demande à la fin d'août laissait entendre que la plupart des accords de contribution n'allaient pas être prêts avant la fin du deuxième trimestre ou seulement plus tard. Les interviewés ont dit que le processus d'appel de propositions et d'évaluation devrait commencer beaucoup plus tôt pour donner aux bénéficiaires le plus de temps possible pour exécuter leurs projets.

Les employés du Programme ont estimé que les délais pour terminer l'évaluation (environ 10 jours) étaient serrés, en particulier pour les secteurs recevant un grand nombre de

²¹ En conformité avec la Politique sur les paiements de transfert.

propositions. Les délais pour l'appel de 2016-2017 montrent que les secteurs auront 14 jours ouvrables pour examiner les demandes²².

Les interviewés ont jugé que les possibilités restreintes de financement pluriannuel et le fait que les fonds disponibles pour les projets en 2015-2016 n'avaient pas été précisés avaient créé des attentes irréalistes et suscité la déception de nombreux intervenants qui avaient consacré de maigres ressources à la tâche de rédiger les propositions, la plupart desquelles ont été rejetées. Le plus récent appel de propositions précise les fonds disponibles.

Les critères de notation des propositions se rapportaient à des objectifs généraux, et les intervenants devaient établir des liens entre leur proposition de projet et les priorités du Ministère. Certains interviewés se sont montrés favorables aux critères de notation et ont constaté qu'ils aidaient les employés de SP qui ne connaissaient pas le PCEP à sélectionner les propositions. D'autres interviewés ont estimé que le fait d'obliger les intervenants à établir ces liens n'était pas souhaitable parce que ces intervenants, qui ne possédaient pas de compétences en matière de rédaction de propositions ou qui ne connaissaient pas suffisamment les priorités du Ministère, étaient désavantagés même si leurs projets étaient valables. Ces interviewés considèrent que SP, et non les intervenants, devrait établir les liens entre le projet et les priorités du Ministère. Les intervenants eux-mêmes ont fait remarquer que, s'ils comprenaient mieux les priorités de SP, ils seraient mieux placés pour proposer des projets qui correspondent aux intérêts du Ministère.

4.3.3 Les ressources utilisées pour mettre en œuvre le PCEP ont-elles été réduites au minimum?

L'évaluation permet de calculer le ratio de coûts administratifs pour trois exercices, de 2013-2014 à 2015-2016 (voir l'annexe E). Cette période commence par la première année où le financement a atteint son niveau actuel de 362 000 \$. De plus, il a été difficile de reculer davantage dans le temps à cause de changements apportés à la structure organisationnelle et à l'effectif du Ministère. Il est important de prendre en considération dans la présente évaluation le ratio des coûts administratifs à la suite de l'instauration, en 2015-2016, d'un nouveau processus visant à accroître l'efficacité. Le ratio est fondé sur des estimations fournies par quatre secteurs, à savoir le SAPC, le SSCRC, le SSCN et le SGUP²³.

Les coûts d'administration du PCEP sont élevés et reflètent les coûts liés à l'administration d'un petit programme touchant plusieurs secteurs. De 2013-2014 à 2014-2015, le ratio moyen des coûts administratifs du PCEP s'élevait à 28 %. En comparaison avec le ratio moyen des coûts administratifs du Programme (8,2 %) notés dans la dernière évaluation, cette proportion est élevée. À la suite de l'adoption du nouveau processus, le ratio de coûts administratifs a bondi, passant à 49 %. Même si tout nouveau processus prend du temps à parfaire, le principal facteur expliquant cette situation semble être l'augmentation des ressources découlant du traitement d'un plus grand nombre de propositions reçues.

En 2015-2016, 70 propositions représentant des demandes totalisant près de 6 M\$ ont été présentées; à l'exercice précédent, 31 propositions représentant des demandes totalisant moins de 2 M\$ avaient été présentées. Certaines directions ont dû examiner plus de 20 propositions et mettre sur pied des processus internes d'examen pour faire face au volume de propositions et

²² Programme de contributions pour l'élaboration de politiques – Appel et processus de demande pour 2016-2017.

²³ Les estimations fournies par le SAPC comprennent le temps qu'ont consacré dix membres du CDGPP à la réunion du Comité en 2015-2016.

aux échéances. Étant donné que le nombre réel de projets financés est demeuré relativement stable au cours des deux derniers exercices (2014-2015 : 12 projets; 2015-2016 : 11 projets), l'augmentation des ressources utilisées peut être largement attribuable aux efforts déployés pour traiter les propositions et administrer l'appel public.

4.3.4 Des améliorations ont-elles permis d'obtenir les résultats escomptés?

Les interviewés ont proposé un certain nombre d'améliorations ayant trait à ce qui suit :

- l'appel de propositions;
- le processus d'évaluation des propositions;
- le processus d'approbation;
- la portée et les critères d'admissibilité du Programme;
- le financement du Programme.

Appel de propositions

De façon unanime, les interviewés ont suggéré que l'appel de propositions soit lancé plus tôt. Le moment choisi actuellement, soit pendant l'été, fait en sorte que les organisations pourraient ne disposer que de six mois ou moins pour réaliser un projet devant prendre un an. Les interviewés estiment que l'appel de propositions devrait être lancé de façon à ce que les accords de contribution puissent être conclus plus tôt au cours du nouvel exercice. Pour 2016-2017, l'appel de propositions a été lancé en mars 2016, soit deux mois plus tôt qu'au cours de l'exercice précédent.

Les interviewés ont aussi suggéré que l'appel de propositions précise le niveau de financement disponible, si les projets pluriannuels seront pris en considération ou non et donnent de l'information sur les priorités ministérielles. Si le niveau de financement est clairement établi, on s'attend à ce que cela réduise le nombre de propositions et suscite des propositions plus réalistes. Au cours de l'exercice précédent, des propositions dont les budgets dépassaient de beaucoup la part de financement du Programme pouvant être attendue ont été soumises. Le fait de fournir davantage de renseignements sur les priorités ministérielles aiderait à faire en sorte que les organisations ne consacrent pas du temps et des efforts à rédiger des propositions qui ne sont pas susceptibles d'être approuvées. L'appel de propositions de 2016-2017 précisait clairement le financement disponible (259 000 \$) et le nombre probable de projets (de 10 à 15) pouvant être financés.

Processus d'évaluation des propositions

Même si les critères utilisés actuellement pour examiner les propositions étaient généralement considérés comme étant efficaces, on a suggéré certains changements. Les interviewés ont dit qu'ils souhaiteraient avoir la possibilité d'examiner les critères et de formuler des commentaires à leur égard. Ils ont aussi dit que les critères devraient porter davantage sur la pertinence sur le plan des politiques des propositions de projet et de leur apport en vue de l'atteinte des objectifs du secteur en question, plutôt que sur la qualité de la proposition elle-même. En fonction des critères actuels, on s'attend à ce que les candidats établissent des liens entre leur projet et les priorités de SP. Il a été mentionné que le candidat devrait être chargé d'exposer les extrants et les résultats du projet, mais que SP devrait avoir la responsabilité de déterminer si les projets contribuent aux priorités ministérielles dans le processus d'évaluation des propositions. Il a aussi été suggéré que les examinateurs des demandes puissent bénéficier d'une plus grande orientation relativement aux critères dans le but d'accroître l'uniformité de la notation des propositions.

Processus d'approbation

Les interviewés ont remis en question l'exigence selon laquelle le SM doit approuver les projets. Il a été avancé que, une fois que les membres du Comité des directeurs généraux sur la politique du Portefeuille se sont réunis pour sélectionner les projets, le processus officiel d'approbation devrait respecter les pouvoirs financiers délégués, c'est-à-dire, dans la plupart des cas, les pouvoirs des directeurs.

Portée et critères d'admissibilité du Programme

Les interviewés ont dit que la portée du PCEP était trop grande compte tenu de la somme d'argent disponible. Il a été suggéré que la portée puisse être restreinte à la suite de l'adoption d'un thème lié à une priorité de SP différente chaque année. On a aussi proposé de restreindre l'admissibilité des organisations présentant une demande de financement de façon à ce que seules les organisations ayant le plus besoin de financement et disposant du plus petit nombre d'autres sources de revenus soient prises en considération. Selon une troisième suggestion, le Programme pourrait financer seulement les projets de recherche appliquée, en règle générale les projets pilotes. Les interviewés estimaient que les organisations à l'extérieur du gouvernement et les milieux universitaires sont les mieux placées pour entreprendre de tels projets. Ils estimaient également que ces projets produisent les meilleurs résultats et offrent la meilleure optimisation des ressources. Dans le passé, ces organisations ont contribué grandement à l'amélioration des capacités des collectivités et à l'orientation des politiques.

Financement du Programme

Les interviewés ont proposé que le financement du PCEP soit alloué aux secteurs, par exemple par l'entremise de fonds réservés. Le fait de garantir un certain montant de financement à chaque secteur accroîtrait la prévisibilité du financement et permettrait aux secteurs de compter sur un accès au financement de projet au moment d'établir leurs priorités et dans leur processus de planification. Une plus grande certitude concernant la disponibilité des fonds permettrait aux secteurs de faire appel au Programme pour progresser vers l'atteinte de leurs objectifs. Il a aussi été suggéré que le Programme enquête sur la possibilité d'utiliser les fonds qu'on prévoit ne pas dépenser dans le cadre d'autres programmes de S et C.

5. CONCLUSIONS

5.1 Pertinence

Le PCEP a toujours sa raison d'être : soutenir des projets dans les domaines de la sécurité publique et de la gestion des urgences. Grâce à la consultation permanente des bénéficiaires du financement, le Ministère peut puiser dans l'expérience, les connaissances et l'expertise pratiques de première ligne des bénéficiaires pour formuler les politiques et établir des relations. En particulier, les projets de recherche appliquée, c'est-à-dire les projets pilotes qu'il vaut mieux exécuter à l'extérieur du gouvernement, permettent de renforcer les connaissances, de mobiliser les intervenants et de favoriser une plus grande collaboration au sein des collectivités, entraînant ainsi l'amélioration des services. Même s'il s'agit de petites sommes disponibles dans le cadre du PCEP, le financement sert à bâtir des relations plus solides et productives avec les intervenants.

Le PCEP s'inscrit dans les priorités de SP. Il appuie les projets dans les secteurs prioritaires destinés à régler les questions de politique publique d'une importance stratégique pour le Ministère.

Le cadre politique stratégique de Sécurité publique Canada *Prendre les devants* reconnaît également le besoin de travailler avec les intervenants en vue d'atteindre les objectifs du Ministère. Même si les fonds disponibles dans le cadre du PCEP sont réduits, ils servent à établir des relations plus solides et plus productives avec les intervenants.

Le PCEP sert de complément à d'autres programmes de subventions et de contributions de SP. Étant donné les multiples activités et sous-activités qu'il soutient, son mandat élargi, les types de projets et les intervenants admissibles qu'il finance, le PCEP permet à des projets valables qui ne seraient pas autrement financés dans le cadre d'autres programmes d'aller de l'avant. Les autres programmes de subventions et de contributions de SP sont plus ciblés en ce qui concerne les activités et les sous-activités, les objectifs, les types de projets et les bénéficiaires admissibles.

5.2 Rendement — Efficacité

En raison de la souplesse du Programme, il n'existe pas de lignes directrices sur la manière dont le financement devrait être alloué; par conséquent, il n'a pas été possible de relever des lacunes particulières. Cela dit, les provinces, qui sont des bénéficiaires admissibles, n'ont fait l'objet d'aucun financement au cours de la période visée par l'examen. De plus, les interviewés ont fait remarquer que la différence entre les 6 M\$ que totalisaient les demandes de financement pour 2015-2016 et le budget disponible constitue un écart de financement.

Il n'y avait pas suffisamment de données probantes pour que l'on puisse tirer des conclusions relativement à l'atteinte des objectifs prévus du Programme. De plus, il est difficile, en raison de la nature et des objectifs généraux du PCEP de même que de son financement limité, d'établir des relations de causalité entre les activités et les résultats. Par conséquent, les rapports d'évaluation sur des résultats de projets particuliers s'appuient sur un échantillon de rapports de projet examinés et d'entrevues.

Les signes de l'obtention des résultats immédiats escomptés sont les suivants :

- Le financement du PCEP a été utilisé pour réaliser des études et publier des résultats. Les intervenants du système de justice pénale et des services correctionnels estimaient que le PCEP avait contribué à accroître les connaissances et la compréhension au moyen de projets pilotes, de forums publics et de leur collaboration avec les médias.
- Le PCEP a fréquemment financé des réunions, des conférences et des ateliers qui ont contribué à la diffusion de l'information. L'examen des rapports de projet a permis de cerner plusieurs exemples.
- Certains intervenants ont dit que le financement du PCEP avait favorisé l'établissement de liens avec des partenaires communautaires tels que des organisations de promotion de la santé mentale et de lutte contre les dépendances ainsi que par le financement de projets pilotes qui prévoyaient la mobilisation de partenaires. Parmi les exemples, mentionnons une étude de faisabilité concernant un pavillon de ressourcement à Toronto et un projet

pilote visant à élaborer un programme éducatif sur les répercussions sur les victimes pour aider les détenus à comprendre l'incidence de leurs gestes sur autrui.

On a aussi relevé certains signes de l'obtention des résultats intermédiaires, notamment les suivants :

- Les interviewés ont affirmé que certains projets pourraient orienter les politiques dans le domaine de la santé mentale des détenus et les aspects économiques des secteurs stratégiques. Cependant, en général, les projets du PCEP sont habituellement petits et ciblés et ne sont donc pas susceptibles d'apporter une grande contribution aux politiques et aux lois.
- Les interviewés représentant les organisations des services correctionnels et du système de justice pénale estimaient que les projets financés dans le cadre du PCEP ont contribué à renforcer les connaissances du public au sujet du système de justice pénale, en particulier en favorisant une meilleure compréhension des divers points de vue et en faisant la promotion de nouvelles idées. Cependant, dans l'ensemble, les interviewés estimaient que les projets du PCEP étaient généralement de trop petite envergure pour améliorer de façon perceptible l'éducation publique ou la confiance du public.
- Le Programme semble donner les meilleurs résultats au chapitre de l'amélioration de la capacité des collectivités de travailler auprès des victimes, de délinquants, de familles et de représentants locaux tels que les policiers et les premiers intervenants en cas d'urgences. Les intervenants ont mentionné des projets pilotes visant à accroître les capacités des collectivités, par exemple le Centre d'amitié autochtone Mi'Kmaw, le programme Sparks²⁴ et l'initiative HUB²⁵. L'examen des rapports de projet a aussi permis de cerner des activités de formation à l'égard des interventions et des techniques de counseling fondées sur les données probantes et adaptées sur le plan culturel pour la population autochtone, et du financement visant à offrir du soutien aux Métis effectuant une réinsertion sociale dans la collectivité et à défendre leurs intérêts.

Les interviewés du Programme ont décrit la consolidation des fonds réservés et du financement général au sein du PCEP et la diminution ultérieure du financement comme ayant entraîné la situation où [traduction] « des intérêts trop nombreux sont en concurrence pour remporter une petite cagnotte ». Le nombre moyen de projets financés a diminué, passant à dix (alors qu'il était de 43 par année au cours de la période de 2005 à 2010), et le budget annuel moyen s'élevait à un peu moins de 25 000 \$ (2013-2014 à 2015-2016).

Les interviewés ont souligné que, à son niveau actuel, le financement est éparpillé, ce qui complique la production de résultats. D'après les perceptions, le fonds regroupé a aussi eu pour effet de réduire la prévisibilité du financement. Les secteurs ne peuvent plus compter sur du financement pour faire avancer leurs priorités, c'est-à-dire à l'aide de fonds réservés; plutôt, les propositions répondant à leurs priorités doivent entrer en concurrence pour obtenir une part d'une cagnotte plus petite.

²⁴ Le Centre d'amitié autochtone Mi'Kmaw et le programme Sparks étaient destinés aux prisonniers en transition dans la collectivité.

²⁵ L'initiative HUB est une collaboration multisectorielle en Saskatchewan explorant des méthodes de maintien de l'ordre novatrices.

5.3 Rendement — Efficience et économie

L'Évaluation de 2010-2011 recommandait trois changements, lesquels ont tous été mis en œuvre. La responsabilité fonctionnelle du PCEP est passée du Secteur de la gestion ministérielle au Secteur des politiques stratégiques (aujourd'hui la Direction des affaires du Portefeuille et des communications) en janvier 2012. En mai 2012, une nouvelle structure de gouvernance a été adoptée, le Comité des directeurs généraux sur la politique du Portefeuille assumant la responsabilité d'examiner les propositions évaluées par les secteurs et de formuler des recommandations au Comité des sous-ministres adjoints sur la politique du Portefeuille. Une stratégie de mesure du rendement a été approuvée en 2014.

Les interviewés ont jugé que la nouvelle gouvernance était contraignante compte tenu du montant global de financement et de la valeur en dollars de chaque projet. De plus, le processus d'approbation a été jugé trop lent, et on a remis en question le processus d'approbation à l'échelon du SM pour des projets relevant du champ de compétence des secteurs. La plupart des interviewés n'avaient pas été mis au courant de l'existence de la Stratégie de mesure du rendement; il est donc peu probable que cet instrument soit utilisé de manière systématique pour recueillir l'information et établir des rapports. Comme dans l'Évaluation de 2010-2011, la présente évaluation a relevé que le manque de renseignements sur le rendement facilement accessibles constituait un problème.

En ce qui concerne l'incidence du nouveau processus instauré en 2015-2016, les interviewés ont convenu qu'il était plus juste et plus transparent. Cependant, ils ont aussi décrit le processus d'évaluation comme exigeant beaucoup de travail et comme étant inefficace. Les principales critiques étaient les suivantes : 1) le fait que, dans l'appel, on ne précisait pas les fonds disponibles a entraîné une grande demande pour des fonds limités, des attentes non comblées, la déception d'intervenants et des coûts accrus pour ceux-ci; 2) des délais serrés que devaient respecter les secteurs afin de terminer leur évaluation de propositions; et 3) le moment tardif où l'appel de propositions a été lancé (mai 2015) et le long processus d'approbation, ce qui rendait difficile pour les bénéficiaires de recevoir les fonds et de terminer leurs projets au cours de l'exercice.

Même si les critères actuels utilisés pour examiner les propositions étaient généralement considérés comme étant efficaces, certains interviewés ont estimé que l'exigence visant les intervenants d'établir des liens entre leurs projets et les objectifs généraux du Programme et du Ministère désavantageait les intervenants qui ne maîtrisaient pas la rédaction de propositions ou qui ne connaissaient pas bien les priorités de SP.

Les coûts d'administration du PCEP sont élevés et reflètent les coûts liés à l'administration d'un petit programme touchant plusieurs secteurs. En 2013-2014, le ratio moyen des coûts administratifs s'élevait à 28 %. Il s'agit d'une proportion élevée si on le compare au ratio moyen des coûts administratifs du Programme de 8,2 % indiqués dans la dernière évaluation. À la suite de l'instauration du nouveau processus, le ratio des coûts administratifs a bondi, passant à 49 %. La principale cause semble être l'augmentation des ressources associées au traitement des propositions. En 2015-2016, 70 propositions correspondant à des demandes totalisant près de 6 M\$ ont été présentées; dans l'exercice précédent, 31 propositions correspondant à des demandes de moins de 2 M\$ avaient été présentées.

Les interviewés ont proposé un certain nombre d'améliorations ayant trait à l'appel de propositions, au processus d'évaluation, au processus d'approbation, à la portée et aux critères d'admissibilité du Programme et au financement du Programme.

- *Appel de propositions* : À l'unanimité, les interviewés ont suggéré que l'appel de propositions soit lancé de façon à ce que l'on puisse conclure les accords de contribution plus tôt au cours du nouvel exercice. Les appels devraient préciser le niveau de financement disponible, si les propositions de projets pluriannuels seront envisagées ou non et fournir de l'information sur les priorités ministérielles.
- *Processus d'évaluation des propositions* : Les interviewés ont suggéré que les demandeurs soient chargés de présenter les extraits et les résultats de projet, mais que SP devrait être responsable, pendant le processus d'évaluation des propositions, de déterminer si les projets contribuent à réaliser les priorités gouvernementales.
- *Processus d'approbation des propositions* : Les interviewés ont proposé que, une fois que les membres du Comité des directeurs généraux sur la politique du Portefeuille se sont réunis pour sélectionner les projets, le processus officiel d'approbation soit conforme aux pouvoirs financiers délégués, c'est-à-dire, dans la plupart des cas, aux pouvoirs à l'échelon des directeurs.
- *Portée et critères d'admissibilité du Programme* : Les interviewés ont dit que la portée du PCEP était trop grande compte tenu du niveau de financement. Il a été suggéré que la portée soit restreinte en : 1) adoptant chaque année un thème lié à une priorité différente particulière de SP; 2) restreignant l'admissibilité de façon à ce que seules les organisations qui ont le plus besoin de financement et disposant du plus petit nombre d'autres sources de revenus soient considérées; et/ou 3) finançant seulement les projets de recherche appliquée.
- *Financement du Programme* : Les interviewés ont proposé que le financement du PCEP soit attribué aux secteurs, par exemple par l'entremise de fonds réservés. Le fait de garantir un certain montant de financement à chaque secteur accroîtrait la prévisibilité du financement et permettrait aux secteurs de compter sur un accès au financement de projet au moment d'établir les priorités et dans leur processus de planification. Il a aussi été proposé que le Programme fasse enquête sur la possibilité d'utiliser des fonds d'autres programmes de subventions et de contributions qu'on prévoit ne pas dépenser.

De récentes modifications du Programme ont déjà permis d'apporter certaines des améliorations suggérées. L'appel de propositions pour 2016-2017 a été lancé plus tôt (en mars plutôt qu'en mai pour 2015-2016) et a précisé les fonds disponibles pour les nouveaux projets (259 000 \$) et le nombre moyen de projets financés par année (de 10 à 15).

6. RECOMMANDATIONS

La Direction générale de la vérification interne et de l'évaluation recommande que le sous-ministre adjoint du Secteur des affaires du Portefeuille et des communications, en collaboration avec les secteurs responsables des secteurs de politiques :

- mettre sur pied un mécanisme pour veiller à ce que les secteurs responsables confirment que les résultats attendus sont obtenus et à ce que les résultats soient diffusés à l'appui de l'élaboration des politiques et des programmes,
- continue de cerner des façons de rationaliser le processus du PCEP pour faire en sorte que les coûts généraux d'administration du Programme soient réduits.

7. RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Nous avons examiné les recommandations et les acceptons. Le Secteur des affaires du Portefeuille et des communications (SAPC) travaillera avec les secteurs qui gèrent les projets du PCEP dans le but d'établir un mécanisme permettant de valider les résultats des projets, de les diffuser et de les communiquer au comité des DG sur les politiques du Portefeuille et au Comité des politiques internes. Le SAPC continuera également à travailler avec les secteurs responsables et le Secteur de la gestion ministérielle afin de simplifier le processus lié au PCEP de façon à réduire les coûts généraux d'administration. Nous nous pencherons notamment sur la possibilité d'adopter un thème pour les appels annuels liés au PCEP, ce qui limitera le nombre de secteurs de programme qui examinent les demandes. De plus, le SAPC lancera le processus d'appel avant l'exercice durant lequel les projets proposés commenceraient, de façon à limiter les contraintes opérationnelles exercées sur les secteurs en raison des délais serrés de mise en œuvre des accords et d'achèvement des projets.

Recommandation	Réponse de la direction	Mesures prévues	Date d'achèvement prévue
Mettre sur pied un mécanisme pour veiller à ce que les secteurs responsables confirment que les résultats attendus sont obtenus et à ce que les résultats soient diffusés à l'appui de l'élaboration des politiques et des programmes.	Acceptée	<ul style="list-style-type: none"> • Les DG des secteurs responsables valideront et diffuseront les résultats des projets et les communiqueront au Comité des DG sur les politiques du Portefeuille. • Le SAPC présentera un aperçu global annuel des résultats atteints dans le cadre des projets du PCEP et des efforts 	<p>Mai 2017</p> <p>Juillet 2017</p>

		déployés pour communiquer et intégrer les connaissances acquises.	
Continue de cerner des façons de rationaliser le processus du PCEP pour faire en sorte que les coûts généraux d'administration du Programme soient réduits.	Acceptée	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler avec les partenaires pour élaborer une approche qui simplifie davantage les processus de gouvernance et d'approbation du PCEP. • Procéder à l'appel dans le cadre du PCEP en janvier, soit bien avant l'exercice pour lequel les fonds sont demandés, ce qui limitera les contraintes opérationnelles exercées sur les secteurs en raison des délais serrés de mise en œuvre des accords et d'achèvement des projets. 	<p>Janvier 2017</p> <p>Janvier 2017</p>

ANNEXE A : DOCUMENTATION EXAMINÉE

1. Évaluation de 2010-2011 du Programme de contributions pour l'élaboration de politiques : <http://www.securitepublique.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/vltn-plc-dvlpmnt-cntrbtn-2010-11/index-fr.aspx>.
2. Statistiques sur les services correctionnels pour adultes au Canada, 2013-2014 : <http://www.statcan.gc.ca/pub/85-002-x/2015001/article/14163-fra.htm#a8>.
3. *Prendre les devants : un cadre stratégique pour le portefeuille de la Sécurité publique.*
4. Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire, gouvernement du Canada, décembre 2001.
5. Rapport de projet du Réseau de gestion des urgences des Premières Nations.
6. 25^e conférence annuelle de l'Association canadienne de gouvernance de police, 2014.
7. Regroupement canadien pour le bien-être des familles des prisonnier(ère)s, *Forgotten Victims: the Mental Health and Well-being of Families Affected by Crime and Incarceration in Canada*, rapport de recherche.
8. Centre de toxicomanie et de santé mentale, rapport de financement de programme, 3 novembre 2015.
9. Conseil des Églises pour la Justice et la Criminologie, *Enhancing Empathy by Understanding Victim Impact Project*.
10. Stratégie des services correctionnels communautaires fédéraux, Service correctionnel du Canada, août 2013 : <http://www.csc-scc.gc.ca/parole/002007-1002-fra.shtml>.
11. Information générale à propos du Programme de contributions pour l'élaboration de politiques : <http://www.publicsafety.gc.ca/cnt/bt/plc-dvlpmnt/index-fra.aspx>.
12. Justice Institute of British Columbia, rapport de l'Atelier sur la planification de l'aménagement du territoire fondée sur les risques, 21 et 22 janvier 2015.
13. Communiqués – 2011 à 2015 : <http://www.securitepublique.gc.ca/cnt/nws/nws-rlss/index-fr.aspx>.
14. Metis Justice Institute de la Fédération des Métis du Manitoba, financement pluriannuel de 2010-2011 à 2013-2014.
15. Modalités du Programme de contributions pour l'élaboration de politiques : <https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/bt/plc-dvlpmnt/index-fra.aspx>.
16. Politique sur les paiements de transfert, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 1^{er} avril 2012 : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=13525>.

17. Prairie Spirit Connections, Programme de leadership *Tending the Fire*, financement pluriannuel de 2011-2012 à 2013-2014.
18. Sécurité publique Canada, Rapport sur les plans et les priorités, 2011-2012, 2015-2016 et 2016-2017 : <https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/index-fr.aspx>.
19. Recherche et développement des organismes privés sans but lucratif au Canada, 21 janvier 2015, Statistique Canada, élément du catalogue n° 11-0001-x.
20. Discours du Trône ouvrant la deuxième session de la quarante unième législature du Canada, 16 octobre : 2013 <http://www.lop.parl.gc.ca/parlinfo/documents/thronespeech/41-2-f.html>.
21. Discours du ministre 2011 à 2013 : <http://www.publicsafety.gc.ca/cnt/nws/spchs/index-fra.aspx>.
22. Société Saint-Léonard du Canada, atelier sur l'avancement des entreprises sociales au Canada, rapport, 15 janvier 2015.
23. Toronto Aboriginal Support Services Council, projet de recherche sur le Thunder Woman Healing Lodge en vertu de l'art. 81, rapport préliminaire, février 2016.
24. Police de Vancouver, rapport sur la conférence sur l'évolution des services de police, 14 au 16 septembre 2012, Richmond (C.-B.).
25. Cadre pangouvernemental, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 23 février 2015 : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/frame-cadre-fra.aspx>.

ANNEXE B : COMPARAISON DES PROGRAMMES DE CONTRIBUTIONS²⁶

	Programme de contributions pour l'élaboration de politiques	Initiative de recherche Kanishka	Programme de coopération en matière de cybersécurité	Programme de contribution pour la lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants et la traite des personnes	Programme de contribution pour combattre les crimes graves et le crime organisé
Financement	362 000 \$	1,5 M\$	300 000 \$	2,0 M\$	2,55 M\$
Sujet	<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité nationale • Lutte contre la criminalité • Gestion des urgences 	<ul style="list-style-type: none"> • Terrorisme et contre-terrorisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Cybersécurité 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploitation des enfants et traite des personnes 	<ul style="list-style-type: none"> • Crime organisé, principalement contrebande de tabac
Bénéficiaires admissibles	<ul style="list-style-type: none"> • Organismes sans but lucratif • Milieu universitaire • Gouvernements • Services de police • ONG internationales 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismes sans but lucratif • Milieu universitaire • Secteur privé 	<ul style="list-style-type: none"> • Propriétaires et exploitants d'infrastructures essentielles • Groupes sans but lucratif de l'industrie 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismes sans but lucratif • Milieu universitaire • Gouvernements • Services de police • ONG internationales 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil des Mohawks d'Akwesasne • Conseil des Mohawks de Kahnawake
Types de projets	<ul style="list-style-type: none"> • Communication et échange de l'information (C et EI) • Innovation et recherche (I et R) • Formation et perfectionnement (F et P) 	<ul style="list-style-type: none"> • C et EI • I et R • F et P 	<ul style="list-style-type: none"> • C et EI (sensibilisation du secteur privé) • I et R (évaluations et pratiques exemplaires en matière de cybersécurité) • F et P 	<ul style="list-style-type: none"> • I et R • Cyberaide.ca • Création ou renforcement des partenariats • Facilitation de la coopération et de la collaboration • Élaboration/mise en œuvre des politiques, des procédures et de lois 	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte du renseignement • Participation à des opérations conjointes

²⁶ Six petits programmes de contributions (moins de 5 M\$) et trois programmes de contributions de plus de 5 M\$ mentionnés dans le Rapport sur les plans et les priorités 2016-2017.

	Sécurité dans les collectivités autochtones	Association internationale des pompiers	Stratégie nationale pour la prévention du crime	Programme national d'atténuation des catastrophes	Fonds des nouvelles initiatives de recherche et de sauvetage
Financement	700 000 \$	500 000 \$	43 M\$	33 M\$	6,7 M\$
Sujet	<ul style="list-style-type: none"> Sécurité dans les collectivités autochtones 	<ul style="list-style-type: none"> Situations d'urgence en cas de déversement de matières dangereuses 	<ul style="list-style-type: none"> Collectivités à risque Prostitution Collectivités nordiques et autochtones Gangs de jeunes 	<ul style="list-style-type: none"> Inondations récurrentes 	<ul style="list-style-type: none"> Prévention et efficacité en matière de recherche et de sauvetage
Bénéficiaires admissibles	<ul style="list-style-type: none"> Organisations/ gouvernements autochtones 	<ul style="list-style-type: none"> Association internationale des pompiers du Canada 	<ul style="list-style-type: none"> Organisations communautaires Gouvernements Milieu universitaire 	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernements provinciaux et territoriaux 	<ul style="list-style-type: none"> Ministères fédéraux chargés de la recherche et du sauvetage Autorités provinciales et territoriales chargées de la recherche et du sauvetage Organisations de bénévoles de recherche et de sauvetage Milieu universitaire Secteur privé
Types de projets	<ul style="list-style-type: none"> C et EI I et R Renforcement des capacités État de préparation pour la mise en œuvre Mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> F et P 	<ul style="list-style-type: none"> C et EI I et R Renforcement des capacités Améliorations des infrastructures de sécurité Interventions directes Établissement de liens 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation du risque Cartographie des inondations Planification des mesures d'atténuation Atténuation non structurelle et structurelle à petite échelle 	<ul style="list-style-type: none"> Interopérabilité et coordination Gestion de l'information et normalisation des données Prévention Appui des bénévoles

ANNEXE C : FINANCEMENT PAR SECTEUR, TYPE DE PROJETS ET GROUPE D'INTERVENANTS

Accords de contribution et financement approuvé par exercice pour la période de 2013-2014 à 2015-2016											
		2013-2014		2014-2015		2015-2016		Total		Pourcentage	
		N ^{bre}	\$	N ^{bre}	\$						
Budget global	Nouveaux projets		362 000 \$		312 000 \$		361 000 \$				
Secteur	SSCRC	6	102 260 \$	11	201 083 \$	9	225 356 \$	26	528 699 \$	87 %	71 %
	SGUP	1	45 000 \$	1	35 920 \$	1	86 570 \$	3	167 490 \$	10 %	22 %
	SSCN	0	0 \$	0	0 \$	1	50 000 \$	1	50 000 \$	3 %	7 %
	Total	7	147 260 \$	12	237 003 \$	11	361 926 \$	30	746 189 \$	100 %	100 %
Projet	C et EI	4	72 260 \$	6	75 000 \$	4	157 720 \$	14	304 980 \$	47 %	41 %
	I et R	2	65 000 \$	2	32 000 \$	1	14 187 \$	5	111 187 \$	17 %	15 %
	F et P	1	10 000 \$	4	130 003 \$	6	190 018 \$	11	330 021 \$	37 %	44 %
	Total	7	147 260 \$	12	237 003 \$	11	361 925 \$	30	746 188 \$	100 %	100 %
Intervenant	Association de police	2	15 000 \$	3	30 000 \$	1	22 500 \$	6	67 500 \$	20 %	9 %
	Service correctionnel/ système de justice	2	37 260 \$	7	117 920 \$	6	114 456 \$	15	269 636 \$	50 %	36 %
	Autres ONG/OBN	1	10 000 \$	1	44 483 \$	1	86 570 \$	3	141 053 \$	10 %	19 %
	Autochtones	2	85 000 \$	1	44 600 \$	1	50 200 \$	4	179 800 \$	13 %	24 %
	Milieu universitaire	0	0 \$	0	0 \$	2	88 200 \$	2	88 200 \$	7 %	12 %
	Gouvernements fédéral/ provinciaux	0	0 \$	0	0 \$	0	0 \$	0	0 \$	0 %	0 %
	Total	7	147 260 \$	12	237 003 \$	11	361 926 \$	30	746 189 \$	100 %	100 %

Remarque

1. Le tableau ne présente pas le budget ou les dépenses d'exercice. Il présente les nouveaux projets et le nouveau financement par exercice. Il ne prend pas en considération les projets pluriannuels en cours, ce qui réduit les fonds disponibles pour les nouveaux projets.
2. L'équipe d'évaluation a attribué les désignations selon le secteur, le type de projets et le groupe d'intervenants, et celles-ci ne doivent être utilisées qu'à titre indicatif.

ANNEXE D : EXEMPLES D'OBTENTION DE RÉSULTATS DE PROGRAMME²⁷

1. Justice Institute of British Columbia, Atelier sur la planification de l'aménagement du territoire fondée sur les risques, 21 et 22 janvier 2015, Secteur de la gestion des urgences et des programmes, 35 920 \$, 2012-2013

Connaissance et compréhension accrues des systèmes de sécurité publique et de gestion des urgences

Huit études de cas, dont quatre portant sur les inondations et quatre autres, sur des dangers, à savoir les coulées de débris, les glissements de terrain, les déraillements de train et les tremblements de terre, ont amélioré les connaissances des participants sur la façon de gérer ces dangers.

Diffusion renforcée de la formation disponible et sensibilisation accrue à cet égard

SP et Ressources naturelles Canada ont appuyé le projet; 34 responsables de la planification, spécialistes de la gestion des dangers et des catastrophes représentant le gouvernement fédéral, les gouvernements provinciaux et les administrations municipales et représentants d'université et des secteurs public et privé ont participé au projet.

Les participants ont examiné les pratiques et les politiques actuelles en matière d'aménagement du territoire fondées sur les risques et ont discuté, à l'aide d'études de cas, en petits groupes et en séances plénières, de l'ébauche d'un guide sur l'aménagement du territoire fondée sur les risques (ayant trait aux inondations) ainsi qu'à sa diffusion et à son application dans les municipalités, les provinces et à l'échelon national. Des changements ont été apportés au guide en fonction des leçons retenues des études de cas et des discussions sur celles-ci. Le guide mis à jour a été soumis à Ressources naturelles Canada et rendu disponible en ligne aux participants de l'atelier et à d'autres utilisateurs inscrits.

On a eu recours à des présentations d'études de cas et à des discussions sur d'autres dangers (coulées de débris, glissements de terrain, déraillements de train et tremblements de terre) pour déterminer la façon dont le guide pourrait être élargi afin d'inclure ces enjeux.

Amélioration de la collaboration intersectorielle ou interdisciplinaire et de la prestation des services

Dans le cadre de l'atelier, on a établi que 30 personnes et 70 organisations pouvaient être des utilisateurs potentiels du guide et on a formulé des suggestions en vue de la diffusion du guide dans les rencontres professionnelles, les conférences et les ateliers, au moyen des médias sociaux et par l'intégration du guide dans le programme d'études des écoles d'urbanisme canadiennes et dans les cours de formation dans le domaine de l'immobilier.

2. Police de Vancouver, conférence sur l'évolution des services de police, 14 au 16 septembre 2012, Secteur de la sécurité communautaire et de la réduction du crime, 5 000 \$, 2012-2013

Diffusion renforcée de l'information disponible et sensibilisation accrue à cet égard

²⁷ On a sélectionné un échantillon de rapports de projet disponibles compte tenu de la valeur en dollars de l'accord de contribution, du secteur responsable du secteur de politiques en question, et de l'exercice et du type de projets. Les rapports examinés provenaient des exercices 2012-2013 à 2014-2015.

Au total, 155 participants inscrits provenant d'organismes d'exécution de la loi de la Colombie-Britannique, d'organismes de maintien de l'ordre partout au Canada et des États-Unis ainsi que des chercheurs universitaires se sont rencontrés pour entendre 14 conférenciers parler sur le sujet des défis des services de police modernes tout en réfléchissant au rôle actuel des professionnels de l'exécution de la loi au Canada.

3. Réunion du conseil d'administration de l'Association canadienne des policiers, 22 au 24 avril 2013, Secteur de la sécurité communautaire et de la réduction du crime, 7 500 \$, 2013-2014

Diffusion renforcée de l'information disponible et sensibilisation accrue à cet égard

Au total, 150 délégués de 75 associations de policiers ainsi que des membres de la GRC ont participé à la réunion. La plus grande partie de l'assemblée générale annuelle portait sur la gestion et les affaires de l'Association. Un groupe d'experts s'est entretenu de la réforme de la mise en liberté sous condition, et trois représentants de députés ont parlé aux délégués pour aborder leurs points de vue particuliers sur les services de police et les défis qui attendent ce secteur.

4. 25^e conférence annuelle de l'Association canadienne de gouvernance de police, 2014, Secteur de la sécurité communautaire et de la réduction du crime, 7 500 \$, 2014-2015

Diffusion renforcée de l'information disponible et sensibilisation accrue à cet égard

La conférence portait principalement sur les dimensions économiques des services de police (priorité de SP). Au moyen d'exposés, de débats d'experts et de séances de questions et de réponses, la conférence a permis de mettre en commun des renseignements et des pratiques exemplaires. En particulier, mentionnons des enjeux liés à la santé mentale et aux services de police, aux changements et à la collaboration avec les collectivités. Une séance sur la gouvernance des services de police des Premières Nations (également une priorité de SP) a aussi été tenue.

Des ateliers tenus simultanément ont offert des possibilités d'apprentissage sur plusieurs thèmes, notamment :

- 1) Équipe d'intervention en cas d'incidents graves de la Nouvelle-Écosse — Comment la Nouvelle-Écosse fait appel à l'Équipe d'intervention en cas d'incidents graves pour enquêter de manière indépendante sur tous les incidents graves découlant d'une intervention policière dans la province, comparaison entre les services de police disposant d'une telle équipe et ceux n'en disposant pas et différence entre les corps policiers enquêtant sur d'autres policiers et les équipes indépendantes.
- 2) Gestion de la santé mentale dans la collectivité — Projet dans lequel l'université Carleton a collaboré avec les services de police et des organismes de soins de santé et communautaires pour évaluer les processus actuels et déterminer où des modifications pourraient être apportées.
- 3) « Un beau petit emballage appelé : affaire à risque élevé de létalité » — Décrit le protocole de coordination des cas présentant un risque élevé (réponse communautaire coordonnée) en Nouvelle-Écosse, lequel porte sur les cas graves de violence conjugale. Les fournisseurs de services (services de police, services aux victimes, services d'aide à l'enfance et services d'aide aux femmes) gèrent et coordonnent les cas présentant un risque élevé et communiquent l'information avec les commissions de police de toute la province.

- 4) « Process is Your Friend » — Conseils pratiques sur la façon de créer avec succès une commission de police.

Amélioration de la collaboration intersectorielle ou interdisciplinaire et de la prestation des services

Les résolutions qu'a mises de l'avant l'Association canadienne de gouvernance de police (ACGP) reconnaissent que les membres du personnel policier doivent traiter plus efficacement avec les personnes subissant une crise de santé mentale et les préoccupations soulevées concernant l'utilisation par des responsables des services frontaliers américains de renseignements sur les problèmes de santé mentale de personnes communiqués par le Centre d'information de la police criminelle. Bon nombre des conférenciers ont discuté de la manière dont les services de police tentent de collaborer davantage avec les collectivités en général ainsi qu'en partenariat avec d'autres personnes et organismes (système judiciaire, urgentistes, psychiatres, membres du personnel infirmier, politiciens, travailleurs sociaux, agents des services correctionnels et de probation, travailleurs communautaires en santé mentale de première ligne, équipes d'intervention d'urgence, etc.) au moment de traiter avec des personnes ayant des problèmes de santé mentale et de dépendances. Les conférenciers, dont certains sont des universitaires, ont discuté du thème de la collaboration avec le milieu universitaire.

Recommandations et décisions éclairées visant à modifier des politiques et des mesures législatives

La résolution 2014-01 formule la recommandation selon laquelle le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux doivent mettre en place des normes communes liées à l'utilisation des techniques de désamorçage, à la formation obligatoire pour tous les services de police, à la pratique courante de déclaration des incidents de recours à la force à l'organe décisionnel.

La résolution 2014-2 demande au ministre de la Santé de mettre en œuvre un processus officiel de consultation des autorités policières locales avant l'octroi ou la prorogation d'un permis de production de marijuana et de notification lorsqu'un tel permis est accordé.

La résolution 2014-3 presse le gouvernement du Canada d'accroître la sécurité des routes du Canada par l'approbation d'un outil de dépistage des drogues, et ce, afin de mieux mener les enquêtes et les poursuites relatives à la conduite avec facultés affaiblies par la drogue.

La résolution 2014-4 presse le ministre de la Sécurité publique d'examiner l'enjeu de la communication de renseignements sur la santé mentale de personnes que les autorités policières canadiennes ont inscrits dans le Centre d'information de la police criminelle, ainsi que l'utilisation qu'en ont faite des responsables des services frontaliers américains, et ce, pour veiller à ce que ces renseignements ne soient pas utilisés de manière inappropriée.

5. Projet du Réseau de gestion des urgences de l'Assemblée des Premières Nations, Secteur de la gestion des urgences et des programmes, 75 000 \$, 2012-2013

Diffusion renforcée de l'information disponible et sensibilisation accrue à cet égard

Quelque 20 professionnels des Premières Nations représentant chaque région se sont joints, du 16 au 18 octobre 2012, à plus de 10 représentants gouvernementaux et quelque 10 représentants de milieux universitaires, d'organisations internationales et d'organisations non gouvernementales pour mettre en commun des connaissances et des expériences en vue de cerner les priorités et les besoins des Premières Nations au chapitre de la gestion des urgences. À l'avenir, les membres du Réseau ont convenu d'élaborer un cadre de référence,

d'officialiser la structure du Réseau et de créer des outils de réseautage afin de faciliter la communication de renseignements.

Amélioration de la collaboration intersectorielle ou interdisciplinaire et de la prestation des services

La tribune a permis aux participants de mieux comprendre les rôles et responsabilités de divers organismes gouvernementaux à l'aide d'exposés présentés par des représentants de divers organismes.

6. Centre de toxicomanie et de santé mentale (CAMH), Secteur de la sécurité communautaire et de la réduction du crime, 49 483 \$, 2013-2014

Amélioration de la capacité des collectivités de travailler auprès de victimes, de délinquants, de familles et de représentants locaux tels que les policiers et les premiers intervenants en cas d'urgences

L'unité de mobilisation et de sensibilisation des Autochtones du Centre a offert une formation à 172 employés du CAMH et à d'autres employés sur trois interventions/techniques de counseling fondées sur les données probantes et culturellement adaptées à la population autochtone.

7. Société Saint-Léonard du Canada, atelier sur l'avancement des entreprises sociales au Canada, rapport final, 15 janvier 2015, Secteur de la sécurité communautaire et de la réduction du crime, 5 000 \$, 2013-2014

Diffusion renforcée de l'information disponible et sensibilisation accrue à cet égard

Un atelier s'est tenu le 26 novembre 2014 pour discuter des rapports et des évaluations de cinq projets pilotes horizontaux du gouvernement fédéral financés par Emploi et Développement social Canada. On a présenté une synthèse des évaluations des cinq projets aux participants; un résumé a mis en lumière des constatations et des recommandations communes. L'exposé a offert des éléments contextuels de discussion sur la façon de régler des problèmes communs et sur des voies permettant de surmonter les difficultés découlant de la dichotomie des services sociaux non gouvernementaux et des activités commerciales inhérentes aux entreprises sociales. On a déterminé que le leadership, le recrutement et la viabilité des projets étaient des facteurs clés. On a compilé des notes émanant de l'atelier, lesquelles ont été distribuées aux participants.

8. Metis Justice Institute de la Fédération des Métis du Manitoba, Secteur de la sécurité communautaire et de la réduction du crime, 99 975 \$, en 2010-2011, 99 767 \$ en 2011-2012, 99 971 \$ en 2012-2013 et 49 986 \$ en 2013-2014; des fonds ont aussi été reçus en 2008-2009 et en 2009-2010

Amélioration de la capacité des collectivités de travailler auprès de victimes, de délinquants, de familles et de représentants locaux tels que les policiers et les premiers intervenants en cas d'urgences

Dans le cadre d'une proposition datée du 8 décembre 2008, la Metis Justice Institute de la Fédération des Métis du Manitoba a demandé 100 000 \$ par année au Groupe de la politique correctionnelle autochtone et 60 000 \$ par année au ministère de la Justice du Manitoba pendant cinq ans pour mettre en œuvre un programme visant à aider les hommes et les femmes en conflit avec le système de justice à mesure qu'ils effectuent une réinsertion sociale dans la collectivité. Le programme a été créé en 2000 et est destiné aux Métis, aux Autochtones non inscrits et aux membres de la communauté inuite mis en détention provisoire, mis en liberté ou ayant reçu une peine à purger dans la collectivité.

Le Metis Justice Institute de la Fédération des Métis du Manitoba a demandé du financement pour maintenir et accroître la capacité d'offrir du soutien aux personnes qui effectuent une réinsertion sociale dans la collectivité et de défendre leurs intérêts. En particulier, les fonds ont été utilisés pour accroître les niveaux de dotation, former le personnel, offrir au besoin des renvois vers d'autres services, achever les procédures d'admission et les évaluations des besoins, élaborer et tenir à jour un manuel de politiques, établir des relations de travail avec d'autres fournisseurs de services, des établissements correctionnels provinciaux et fédéraux, la collectivité et d'autres personnes du système de justice telles que des agents de probation, élargir les programmes afin d'inclure des programmes d'adaptation culturels et les compétences de vie, améliorer la gestion des cas, réaliser des évaluations et évaluer le besoin d'élargir les programmes à d'autres régions.

9. Programme de leadership *Tending the Fire Leadership* de Prairies Spirit Connections Secteur de la sécurité communautaire et de la réduction du crime, 100 000 \$ en 2011-2012, 100 000 \$ en 2012-2013, 66 677 \$ en 2013-2014; d'autres fonds ont été reçus en 2007-2008, 2008-2009 et 2009-2010.

Amélioration de la capacité des collectivités de travailler auprès de victimes, de délinquants, de familles et de représentants locaux tels que les policiers et les premiers intervenants en cas d'urgences

Dans le cadre d'une proposition datant de 2007, les Prairie Spirit Connections ont demandé 100 000 \$ par année pendant cinq années pour le Programme de leadership *Tending the Fire*; le Programme aide les hommes autochtones ayant des démêlés avec le système de justice à faire face aux causes fondamentales sous-jacentes de leur comportement. Le coût total du projet est évalué à 2,4 M\$, et d'autres fonds proviennent de Patrimoine canadien, de la province de la Saskatchewan et de la Première Nation Carry the Kettle.

Le projet pilote a offert une approche holistique en matière de ressourcement intérieur et une formation en leadership en matière de changement pour répondre aux besoins de la collectivité autochtone en mettant l'accent sur 1) une formation sur les compétences de vie et les possibilités d'emploi visant une autonomie à long terme; et 2) un programme de leadership spirituel et adapté aux besoins culturels à l'intention des hommes autochtones ayant des démêlés avec le système de justice. Le programme comprenait le recours au feu sacré, à la cérémonie de la suerie, aux enseignements des Aînés, aux danses du soleil et à d'autres activités culturelles, tout en attachant de l'importance à l'état de préparation à l'emploi. Du counseling et des services de soutien ont été offerts, le cas échéant, aux clients ainsi qu'à leur famille et aux victimes.

10. Toronto Aboriginal Support Services Council, projet de recherche sur le Thunder Woman Healing Lodge en vertu de l'article 81, Secteur de la sécurité communautaire et de la réduction du crime, 80 000 \$ en 2014-2015

Diffusion renforcée de la formation disponible et sensibilisation accrue à cet égard

Dans le cadre du projet, on a évalué la faisabilité de construire un pavillon de ressourcement visé à l'article 81 à l'intention des délinquantes sous responsabilité fédérale mises en liberté dans la région de Toronto, ce qui comprenait une évaluation des besoins, l'établissement d'un répertoire des services existants et des partenaires potentiels, la détermination des exigences en matière de dotation, de formation et d'infrastructure et une évaluation des obligations législatives et stratégiques relatives aux pavillons de ressourcement de même que les étapes pour assurer leur conformité. Dans le rapport préliminaire, on a conclu qu'il existait un besoin à

l'égard d'un pavillon de ressourcement à Toronto et qu'il existe un soutien à cette initiative de la part des décideurs législatifs, communautaires, organisationnels et institutionnels. Dans le rapport, on a relevé des lacunes sur le plan de la recherche et on a formulé des recommandations visant une consultation élargie, l'embauche d'un gestionnaire de projet et d'un directeur de recherche, ainsi que l'élaboration d'un plan d'action menant à la présentation d'une demande de construction d'un pavillon de ressourcement visé à l'article 81.

11. Regroupement canadien d'aide aux familles des détenu(e)s (RCAFD), *Forgotten Victims: the Mental Health and Well-being of Families Affected by Crime and Incarceration in Canada*, rapport de recherche, Secteur de la sécurité communautaire et de la réduction du crime, 15 000 \$, 2014-2015

Connaissance et compréhension accrues des systèmes de sécurité publique et de gestion des urgences

Dans le cadre de la recherche, on a évalué les effets émotifs, cognitifs et sur la santé mentale de l'incarcération de délinquants sur leur famille, notamment les effets à court et à long termes de la criminalité sur les adultes et les enfants, la disponibilité des ressources et des systèmes de soutien, ainsi que la dépendance et la participation des membres de la famille au système de justice pénale. Parmi les activités de recherche, mentionnons un sondage confidentiel administré à l'échelle du pays à l'intention de membres de familles dont l'un des leurs a des démêlés avec le système de justice pénale, ce qui comprenait une entrevue de suivi réalisée auprès d'un échantillon de répondants au sondage. L'étude a fait appel à l'échelle d'évaluation du bien-être mental ALERT et a constaté que la famille dont l'un des siens était incarcéré avait éprouvé en moyenne davantage de détresse que la population en général et a, dans les faits, obtenu une note s'approchant davantage de celle des personnes demandant un suivi psychologique ou du counseling pour souffrance mentale que de celle de la population en général. Les préoccupations de santé mentale des répondants du sondage augmentent au fil du temps, et ils sont moins enclins à demander de l'aide à mesure que le temps s'écoule. Les répondants ont déclaré avoir demandé de l'aide professionnelle et du soutien de pairs, mais ont aussi adopté des stratégies d'adaptation négatives, comme le tabagisme, une consommation accrue d'alcool, des troubles de l'alimentation, une consommation de médicaments d'ordonnance à mauvais escient, la consommation de drogues vendues dans la rue et les tentatives de suicide. La recherche a mené à : 1) la création d'une ressource familiale en santé mentale intitulée « Coping Over Time », outil qui présente des pratiques exemplaires, des stratégies d'adaptation positives, des possibilités de traitement éprouvées et des approches bénéfiques pour les familles touchées par la criminalité; 2) la rédaction d'un numéro du *Families and Corrections Journal* du RCAFD portant sur la santé mentale; 3) une allocution faisant la promotion de la sensibilisation du public à l'égard de la détention, de la santé mentale et des effets du système de justice pénale sur les familles; et 4) des suggestions d'études ultérieures.

12. Conseil des Églises pour la Justice et la Criminologie (CEJC), *Enhancing Empathy by Understanding Victim Impact Project*, Secteur de la sécurité communautaire et de la réduction du crime, 25 000 \$, 2014-2015

Amélioration de la capacité des collectivités de travailler auprès de victimes, de délinquants, de familles et de représentants locaux tels que les policiers et les premiers intervenants en cas d'urgences

À l'aide du financement du PCEP, le CEJC a adapté le programme éducatif sur l'incidence des crimes sur la victime qui avait été offert à l'ancien Établissement Pittsburg, à Kingston, en 2012 et a mené un projet pilote relativement au programme modifié à l'Établissement de Collins Bay à l'hiver 2015. Au total, 22 détenus ont participé au projet pilote. Le programme a été conçu

pour fournir aux détenus les outils et le discours permettant de mieux comprendre les répercussions physiques, financières, émotives et spirituelles de leur crime sur les victimes principales et les victimes indirectes. En améliorant la compréhension de ces conséquences, le cours devrait contribuer à combler les déficits d'empathie des détenus et entraîner, à long terme, l'amélioration de leurs relations et une plus grande sécurité dans la collectivité. Le projet comprenait une évaluation du projet pilote afin que l'on puisse déterminer les effets du programme pilote sur les participants, de même que des leçons retenues de la prestation du programme pilote, et ce, afin de parfaire le programme à l'avenir. Au cours de l'évaluation, on a remarqué que le programme éducatif avait été modifié pendant la durée du projet pilote, notamment par l'ajout de séances sur les soins personnels et liées à la hiérarchisation des infractions; le programme éducatif a aussi permis de cerner un certain nombre de leçons retenues. On a aussi conclu que les outils utilisés pour évaluer les répercussions sur les détenus ne permettaient pas de déceler ni un changement sur le plan de la compréhension des répercussions sur la victime ni un changement sur le plan de l'empathie cognitive chez les détenus. Dans le cadre de l'évaluation, on a recommandé que davantage d'études soient effectuées sur les liens entre, d'une part, la tenue de cours concernant les répercussions sur les victimes et, d'autre part, l'empathie du détenu et l'élaboration d'une mesure validée d'empathie.

ANNEXE E : RATIO DES COÛTS ADMINISTRATIFS DU PROGRAMME

Les montants ci-dessous correspondent au coût total estimé pour le gouvernement fédéral²⁸.
Les valeurs sont en dollars.

COÛTS D'ADMINISTRATION DU PROGRAMME	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Employés du Programme — jusqu'au niveau du directeur				
Salaires		42 388	48 360	73 622
Fonctionnement et entretien		-	-	-
Sous-total	-	42 388	48 360	73 622
Bureau du DG				
Salaires		8 001	8 771	21 123
Fonctionnement et entretien		-	-	-
Sous-total	-	8 001	8 771	21 123
COÛT TOTAL DU PROGRAMME	-	50 389	57 131	94 745
Services internes				
Salaires	-	20 156	22 852	37 898
Fonctionnement et entretien	-	-	-	-
Sous-total	-	20 156	22 852	37 898
Régime d'avantages sociaux des employés (20 % des dépenses salariales)	-	14 109	15 997	26 528
Indemnité d'hébergement de SPAC (13 % des dépenses salariales)	-	9 171	10 398	17 244
COÛT TOTAL D'ADMINISTRATION DU PROGRAMME	-	93 824	106 378	176 414
PAIEMENTS DE TRANSFERT (crédit 5)				
Budget	617 000	362 000	362 000	362 000
Contributions versées (prévisions pour 2015-2016)	613 250	361 221	361 999	362 000
Budget moins les contributions	3 750	779	1	0
RATIO DES COÛTS ADMINISTRATIFS DU PROGRAMME				
Annuel		26 %	29 %	49 %

Remarque

1. Les salaires du personnel du programme de SP et du bureau du directeur général du SAPC, du SSCRC, du SGUP et du SSCN ont été estimés en fonction du pourcentage de temps consacré par chaque ressource dans une année.
2. Les salaires pour les services internes ont été estimés à 40 % du total salarial estimé.
3. Les données de 2015-2016 sont des estimations; les données définitives n'ont pas encore été publiées.

²⁸ Le ratio des coûts administratifs du Programme désigne le coût d'administration total du Programme en tant que pourcentage des contributions versées au cours d'un exercice donné.