



BÂTIR UN CANADA SÉCURITAIRE ET RÉSILIENT



Sécurité publique Canada
Évaluation de 2012-2013 de la
Politique-cadre sur les coûts de la sécurité

Rapport final

2012-12-10

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
1. INTRODUCTION	1
2. PROFIL.....	1
2.1 Contexte.....	1
2.2 Rôles et responsabilités	2
2.3 Ressources	3
2.4 Modèle logique.....	3
3. À PROPOS DE L'ÉVALUATION	4
3.1 Objectif.....	4
3.2 Portée	4
3.3 Méthodologie.....	5
3.4 Contraintes.....	7
3.5 Protocoles	8
4. CONSTATATIONS.....	8
4.1 Pertinence.....	8
4.2 Rendement – Efficacité	11
4.3 Rendement – Efficience et économie	17
5. CONCLUSIONS.....	19
5.1 Pertinence.....	19
5.2 Rendement	19
6. RECOMMANDATIONS	21
7. RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION	21
ANNEXE A : Documents examinés.....	25
ANNEXE B : Analyse financière.....	26

SOMMAIRE

L'évaluation contribue à la reddition de comptes au Parlement et à la population canadienne en aidant le gouvernement du Canada à présenter des rapports crédibles sur les résultats obtenus grâce aux ressources investies dans divers programmes. Elle permet aux administrateurs généraux de gérer en fonction des résultats en leur fournissant des renseignements qui leur indiquent si leurs programmes produisent les résultats escomptés à un coût raisonnable; elle favorise l'amélioration des politiques et des programmes en aidant à cibler les leçons retenues et les pratiques exemplaires.

Qu'avons-nous examiné?

L'évaluation de la *Politique-cadre sur les coûts de la sécurité* (désignée ci-après par la *Politique*) a été réalisée conformément aux exigences en matière d'approbation du financement, selon lesquelles une évaluation devait être effectuée avant le renouvellement des modalités en septembre 2013.

La *Politique* a été créée en 2001 pour fournir une aide financière aux administrations-hôtes pour la mise en place de mesures de sécurité supplémentaires, extraordinaires, raisonnables et justifiables dans le cadre de réunions de nature internationale dirigées par le premier ministre ou un ministre, tenues au Canada. Depuis son entrée en vigueur, la *Politique* a été appliquée à onze événements internationaux majeurs et le gouvernement du Canada a payé environ 250 millions de dollars aux provinces et aux municipalités qui ont participé à la sécurité d'événements désignés¹.

La présente évaluation couvre la période commençant le 4 septembre 2008 alors qu'une version révisée de la *Politique* a été mise en application. La *Politique* de 2008 permettait l'établissement d'accords de contribution entre le gouvernement fédéral, une province, un territoire ou une municipalité en vue d'assurer la sécurité à une réunion de nature internationale désignée, tenue au Canada. Quatre événements désignés étaient compris dans l'évaluation : le Sommet de la francophonie de 2008 à Québec, la visite du président des États-Unis, Barak Obama, à Ottawa, en 2009, le Sommet du G8 à Huntsville en 2010 et le Sommet du G20 à Toronto en 2010.

Pourquoi est-ce important?

Les coûts de la sécurité rattachés à la tenue d'événements internationaux majeurs s'accroissent en raison des changements en matière de sécurité mondiale survenus au cours de la dernière décennie. Les administrations-hôtes ont du mal à absorber les coûts supplémentaires et extraordinaires qu'entraînent ces événements. Le gouvernement du Canada doit mettre en place un processus efficace pour déterminer les coûts admissibles, négocier les estimations des coûts et verser des remboursements en temps opportun aux provinces, aux territoires et aux municipalités. La *Politique* contribue à l'optimisation des ressources policières et à la

¹ Le terme « événement désigné » se rapporte à un événement désigné spécialement par le premier ministre dans le cadre d'un processus par lequel le ministre de la Sécurité publique, le ministre des Affaires étrangères et le ministre-hôte (si ce n'est pas le ministre des affaires étrangères) en consultation avec le Ministre des finances envoient une lettre au premier ministre pour demander la désignation de l'événement sous la *Politique*. Si le premier ministre approuve la requête, l'événement est considéré comme étant « désigné », ce qui rend la province, le territoire ou la municipalité admissible à des remboursements pour les dépenses supplémentaires et extraordinaires liées aux coûts du maintien de l'ordre et à la sécurité.

maîtrise des coûts des événements désignés en faisant appel à des partenaires du milieu de la sécurité provinciaux, territoriaux et municipaux, et en obtenant leur coopération.

Qu'avons-nous constaté?

La *Politique* est toujours nécessaire. Les incidents survenus au cours de la dernière décennie ont fait augmenter les coûts et la complexité de la sécurité des événements dirigés par le premier ministre ou un ministre. Comme le Canada continue à tenir des événements d'envergure internationale, les administrations-hôtes ne peuvent supporter les coûts supplémentaires et extraordinaires liés au maintien de l'ordre et à la sécurité en puisant dans leurs budgets.

La *Politique* est en adéquation avec les priorités fédérales, car le gouvernement continue d'insister fortement sur la sûreté et à la sécurité et sur l'importance de tenir des événements internationaux majeurs. La *Politique* est aussi conforme aux objectifs du Ministère à l'égard de son rôle de chef de file des organismes canadiens d'application de la loi et de son rôle consistant à contrer les menaces à la sûreté et à la sécurité, qui sont en pleine évolution.

Le mandat du gouvernement fédéral d'assurer la sécurité des événements internationaux majeurs est clairement établi dans la loi, comme l'est celui de Sécurité publique Canada à l'égard de l'administration de la *Politique* par l'entremise d'accords de contribution pour fournir une aide financière à ses partenaires du secteur de la sécurité provinciaux, territoriaux et municipaux des administrations-hôtes. Le programme fait en sorte que des liens sont maintenus avec les autres initiatives fédérales portant sur l'organisation d'événements internationaux majeurs.

Pour ce qui est du rendement, même si des améliorations sont souhaitables, la *Politique* de 2008 représente une évolution de cet instrument du gouvernement fédéral. L'équipe de Sécurité publique Canada a assuré un appui et a fait preuve de leadership en mettant en application la *Politique* en générale. L'équipe est décrite comme étant professionnelle et compétente, une équipe qui maintient d'excellentes relations de travail avec ses partenaires fédéraux, provinciaux et municipaux du secteur de la sécurité. Le personnel de Sécurité publique Canada a révisé la *Politique* au fil du temps afin qu'elle corresponde aux changements que subit la sécurité. Des changements notables ont eu lieu en 2008 lorsque le programme a été converti en un programme de contributions et que des plafonds financiers ont été imposés. Cette mesure a renforcé la gestion globale de la *Politique*. En fait, entre 2000 et 2008, avant que la *Politique* devienne un programme de contribution, le montant total réclamé était d'environ 20% sur le montant total remboursé; depuis 2008, ce pourcentage a chuté à 3%. Les lacunes en matière de soutien de Sécurité publique Canada ont trait à la nécessité de clarifier l'admissibilité des coûts à un remboursement, à l'amélioration des communications dans le processus de vérification et à la publication de documents généraux sur la *Politique*. Pour ce qui est du soutien financier, en vertu de la *Politique* de 2008, le gouvernement fédéral a fourni 160,7 millions de dollars en remboursements aux partenaires provinciaux et municipaux pour les quatre événements compris dans l'évaluation.

La *Politique* de 2008 a, jusqu'à un certain point, favorisé un engagement précoce et une participation coopérative des partenaires provinciaux et municipaux du secteur de la sécurité. En général, leur empressement à s'engager s'est accru et la communication s'est améliorée. Ainsi, les attentes sont mieux gérées. Cependant, la date de la désignation d'un événement et l'approbation du financement demeurent des facteurs contextuels importants qui influent sur la pleine participation. En général, si la désignation est obtenue dans un laps de temps approprié

et que les fonds sont déjà approuvés, Sécurité publique Canada peut participer pleinement et négocier dès le début du processus. Mais si la désignation et l'approbation subséquente du financement se réalisent tardivement, Sécurité publique Canada ne peut entamer une négociation des coûts qu'à un stade avancé, alors que les partenaires de la sécurité sont déjà à la phase de planification.

La *Politique* de 2008 a contribué à une gestion saine des ressources de sécurité, mais l'ensemble des coûts d'un événement dépend largement du site de l'événement. La gestion des coûts était évidente dans les négociations pour les accords de contribution, le maintien des plafonds financiers et la vérification des bénéficiaires. L'équipe de Sécurité publique Canada qui administre la *Politique* a fait preuve de diligence et a prêté attention aux détails lorsque qu'elle a calculé les estimations des coûts, mais l'accès à une expertise spécialisée dans des domaines précis peut améliorer cette fonction. L'amélioration de la mobilisation des partenaires et des procédés d'approvisionnement ainsi que la hausse des attentes à l'égard des partenaires provinciaux et municipaux du secteur de la sécurité pour ce qui est de réutilisation des biens ont optimisé les ressources jusqu'à un certain point. Les questions en suspens relativement à la gestion des coûts ont trait au fait que ces derniers sont, au départ, surestimés par les partenaires qui tentent ainsi de gérer leurs risques, car ils accomplissent leur travail selon des hypothèses de planification qui changent et évoluent. L'estimation des coûts pour certains événements pourrait être améliorée puisque l'argent mis de côté dans le cadre financier pour l'événement n'a pas été entièrement dépensées. Ceci a été évident pour les sommets du G8/G20 en particulier, où le remboursement total était de 57% du montant plafond, car les estimations initiales étaient élevées. Dans le cas du Sommet de la Francophonie et de la visite d'Obama, quand est venu le temps de mettre de côté l'argent par réaffectation interne, à la fin de mars 2009, Sécurité publique Canada avait assez d'informations sur les coûts réels vue que ces deux événements étaient terminés; ainsi, le rendement par rapport au plafond était raisonnable. D'autres questions subsistent en ce qui a trait aux processus d'approvisionnement et à la gestion des biens en surplus.

La *Politique* de 2008 est administrée efficacement selon un ratio moyen d'administration du programme de 2,7 % qui se compare favorablement à celui des autres programmes de contribution de Sécurité publique Canada. L'exécution en temps opportun du processus de vérification et de remboursement demande considération.

Recommandations

La Direction générale de l'évaluation recommande que le sous-ministre adjoint, Secteur de la police et de l'application de la loi, prenne les mesures suivantes :

1. Améliorer la participation des partenaires grâce aux activités de communication suivantes :
 - i. préparer et publier des renseignements dans le site web ministériel sur la *Politique-cadre sur les coûts de la sécurité* en général et sur l'admissibilité des dépenses en particulier;
 - ii. communiquer rapidement et clairement au sujet des exigences du processus de vérification afin que les partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux soient mieux préparés aux vérifications en vue de l'amélioration de l'efficacité du processus.

2. Améliorer davantage la gestion des coûts de la sécurité en :
- i. mettant au point des options et en faisant approuver les changements aux processus de désignation et de financement qui permettront à Sécurité publique Canada d'entrer en négociations avec ses partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux le plus tôt possible;
 - ii. élaborant des options de mécanismes qui permettront une correspondance accrue entre les montants approuvés et les remboursements finaux. Les options devraient avoir pour but de renforcer la fonction d'analyse critique de l'évaluation des coûts des partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux. Elles devraient aussi comprendre, au besoin, l'aide d'un expert à cet égard.

Réponse et plan d'action de la direction

Le sous-ministre adjoint, Secteur de la police et de l'application de la loi, accepte les constatations de la présente évaluation et propose le plan d'action suivant :

Recommandation	Mesures de gestion	Échéancier
<p>1. Améliorer davantage la participation des partenaires grâce aux activités de communication suivantes :</p> <p>i) préparer et publier des renseignements dans le site web ministériel sur la <i>Politique-cadre sur les coûts de la sécurité en général et sur l'admissibilité des dépenses en particulier;</i></p> <p>ii) communiquer rapidement et clairement au sujet des exigences du processus de vérification afin que</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger des modalités révisées pour le programme de contribution et obtenir les approbations. 	<p>Juin 2013</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Lorsque les modalités de la <i>Politique</i> renouvelée seront approuvées, mettre les mesures suivantes en œuvre : <ul style="list-style-type: none"> ○ Affichage des modalités et d'autres renseignements dans le site Web du Ministère, dans les deux langues officielles; 	<p>Juin 2013</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ○ préparation d'une trousse de renseignements pour le programme de contribution qui sera distribuée par des responsables de Sécurité publique Canada à la première réunion de planification avec les partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux pour les événements internationaux majeurs; 	<p>Septembre 2013</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ○ divulgation des modalités du programme de contribution à une réunion fédérale, provinciale, territoriale. 	<p>Septembre 2013</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger un énoncé de travail générique que Sécurité publique Canada utilisera lors de ses engagements auprès des vérificateurs qui ont la tâche d'effectuer des vérifications fédérales ou des procédures de vérification et qui prévoit : 	<p>Septembre 2013</p>

Recommandation	Mesures de gestion	Échéancier
<p>les partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux soient mieux préparés à la vérification en vue de l'amélioration de l'efficacité du processus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ la mise en place d'un processus de participation précoce avec les partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux admissibles à un remboursement en vertu du programme de contribution; ○ la soumission rapide aux partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux de renseignements particuliers exigés qui seront nécessaires pendant la vérification. ● Rédiger des modèles de documents génériques qui appuieront et guideront la collecte de données des partenaires de la sécurité provinciaux, territoriaux et municipaux lorsqu'ils prépareront des estimations des coûts et une demande de remboursement afin de faciliter le processus de réconciliation de la vérification. 	<p>Septembre 2013</p>
<p>2. Améliorer davantage la gestion des coûts de sécurité des évènements en :</p> <p>i) mettant au point des options et en faisant approuver les changements aux processus de désignation et de financement qui permettront à Sécurité publique Canada d'entrer en négociations avec ses partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux le plus tôt possible;</p> <p>ii) élaborant des options de mécanismes qui permettront une correspondance accrue entre les montants approuvés et les remboursements finaux. Les options devraient avoir pour but de renforcer la fonction d'analyse</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Ébaucher un cadre interne du gouvernement fédéral qui comprendra des options pour faire avancer la date de la désignation d'un évènement international majeur et s'attarder aux questions de réservation du financement fédéral et de l'accès à ce dernier. ● Collaborer avec les secteurs ministériels et les agences centrales pour présenter les options déterminées dans l'ébauche du cadre interne du gouvernement fédéral et confirmer les options recommandées pour les processus de désignation et de financement. ● Élaborer les documents nécessaires afin d'obtenir l'approbation du cadre interne du gouvernement fédéral incluant l'affermissement des processus de désignation et de financement. ● Pendant l'élaboration des modalités révisées, examiner et mettre à jour la liste des coûts admissibles et non admissibles liés à la sécurité et au maintien de l'ordre sur la base des leçons apprises et des consultations qui ont eu lieu avec les partenaires provinciaux et municipaux ayant participé à des évènements internationaux majeurs. ● Engager les secteurs ministériels et les agences centrales afin de présenter les options identifiées dans l'ébauche des modalités et demander des conseils face à la recommandation d'une proposition. 	<p>Décembre 2012</p> <p>Décembre 2012</p> <p>Juin 2013</p> <p>Décembre 2012</p> <p>Décembre 2012</p>

Recommandation	Mesures de gestion	Échéancier
<p>critique de l'évaluation des coûts des partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux. Elles devraient aussi comprendre, au besoin, l'aide d'un expert à cet égard.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser d'autres consultations avec les partenaires provinciaux et municipaux pour vérifier l'applicabilité et l'aspect pratique des options envisagées pour l'admissibilité de certains coûts liés au maintien de l'ordre et à la sécurité. • Demander conseil à des experts ou à des spécialistes fédéraux pour déterminer la légitimité et le caractère raisonnable des estimations de coûts des partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux, au besoin. • Améliorer la gestion des biens et de l'équipement grâce à la mise en application des modalités renouvelées pour veiller à ce que les partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux fassent tous les efforts nécessaires pour adopter l'option la plus rentable pour remplir les exigences temporaires liées à la sécurité dans le cadre d'un évènement international majeur. 	<p>Février 2013</p> <p>Phase de planification d'un évènement international majeur</p> <p>Décembre 2012</p>

1. INTRODUCTION

Le présent document est l'évaluation de 2012-2013 de Sécurité publique Canada (SP) de la *Politique-cadre sur les coûts de la sécurité* (désignée ci-après par la *Politique*) et son administration. Cette évaluation fournit aux Canadiens, aux parlementaires, aux ministres, aux organismes centraux et au sous-ministre de la Sécurité publique une évaluation neutre, fondée sur des données probantes, de la pertinence et du rendement (efficacité, efficience et économie) de cette politique du gouvernement fédéral et de son administration.

L'évaluation de la *Politique* et de son administration a été réalisée conformément aux exigences en matière d'approbation du financement, selon lesquelles une évaluation devait être effectuée avant le renouvellement des modalités en septembre 2013.

2. PROFIL

2.1 Contexte

Par le passé, conformément à leur responsabilité constitutionnelle d'administration de la justice, les provinces et les municipalités qui jouaient un rôle dans la tenue d'événements internationaux majeurs organisés par le gouvernement fédéral fournissaient un soutien en matière de sécurité à la Gendarmerie royale du Canada (GRC) en puisant dans leur budget. Au début des années 2 000, le gouvernement fédéral a reconnu que les provinces et les municipalités n'étaient plus en mesure d'assumer ces coûts compte tenu de la hausse du niveau de sécurité requis pour de tels événements².

La *Politique* a été créée en 2001 pour fournir une aide financière aux administrations-hôtes pour la mise en place de mesures de sécurité supplémentaires, extraordinaires, raisonnables et justifiables dans le cadre de réunions de nature internationale dirigées par le premier ministre ou un ministre et admissibles en tant qu'événements désignés³ (ci-après, événements désignés).

Depuis son entrée en vigueur, la *Politique* a été appliquée à onze événements internationaux majeurs et le gouvernement du Canada a payé environ 250 millions de dollars pour aider les provinces et les municipalités à assumer les coûts de maintien de l'ordre et de sécurité encourus en raison de la tenue d'événements majeurs au Canada.

Au fil du temps, la *Politique* a fait l'objet d'un certain nombre de révisions en vue de l'adaptation aux changements en matière de sécurité et de l'amélioration de son administration. En 2003, un processus accéléré a été mis en place pour l'obtention de la désignation par le premier ministre et d'une couverture d'aide financière destinée aux autres administrations touchées par les activités de protestations liées aux événements désignés⁴. Depuis 2008, la *Politique* a été administrée en tant que programme de paiements de transfert qui permet l'établissement d'accords de contribution entre le gouvernement fédéral et la province, le territoire ou la

² Sécurité publique Canada (2011), Document de discussion concernant la *Politique-cadre sur les coûts de la sécurité*.

³ L'événement doit être désigné (approuvé) admissible à l'aide financière par le premier ministre aux fins d'application de la *Politique* (Sécurité publique Canada [2011], *Document de discussion concernant la Politique-cadre sur les coûts de la sécurité*).

⁴ Sécurité publique Canada (2011), *Consultations, Renewal of the Security Cost Framework Policy*

municipalité en question pour la prestation de services de sécurité à une réunion de nature internationale désignée⁵. L'objectif général de la *Politique* est d'obtenir la coopération active de partenaires du secteur de la sécurité provinciaux, territoriaux et municipaux en remboursant les coûts supplémentaires, extraordinaires, raisonnables et justifiables liés à la sécurité encourus dans le cadre de la tenue d'évènements désignés⁶.

Les révisions de la *Politique* en 2008 avaient pour but d'accroître le contrôle fédéral sur les coûts, de clarifier les règles applicables aux partenaires de la sécurité et d'adopter un mode de gestion global. Ceci devait être accompli par des actions telles que s'engager plus tôt avec les partenaires de sécurité; utiliser des accords de contribution, et établir des plafonds financiers sur les accords de contribution.

2.2 Rôles et responsabilités

L'organisation de la sécurité pour des réunions de nature internationale dirigées par le premier ministre ou un ministre exige la participation de nombreux partenaires du secteur de la sécurité. La description des rôles des partenaires clés suit :

Gendarmerie royale du Canada : la GRC est l'organisme principal responsable du maintien de l'ordre et de la sécurité lorsque des évènements majeurs d'envergure internationale ont lieu au Canada. Elle supervise la planification et les opérations de sécurité ainsi que la coordination des exigences opérationnelles de sécurité avec les partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux par l'entremise de son Groupe intégré de la sécurité.

Partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux du secteur de la sécurité : les forces policières provinciales, territoriales et municipales ainsi que des agences de sécurité sont responsables de l'administration de la justice, qui inclut le maintien de l'ordre, dans leur administration respective.

Sécurité publique Canada : SP est responsable de la négociation des coûts supplémentaires et extraordinaires relatifs au maintien de l'ordre et à la sécurité avec les partenaires dans le territoire administratif où l'évènement désigné a lieu. La Division des politiques stratégiques en matière de police et d'évènements de SP du Secteur de la police et de l'application de la loi est responsable de la négociation et de la gestion des accords de contribution et du rendement financier du programme de contribution et des procédures.

Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international : le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international est responsable de l'organisation, des infrastructures et de la logistique de tous les évènements internationaux et aussi de donner des conseils en matière de politique en créant un Bureau de gestion des sommets pour chaque évènement.

Bureau du Conseil privé : pour les Sommets du G8 et du G20 de 2010, le premier ministre a créé un Bureau du coordonnateur qui était responsable de la coordination de la planification de la sécurité, des budgets, des demandes de financement et des exercices pour les sommets.

⁵ L'évènement doit être désigné (approuvé) admissible à l'aide financière par le premier ministre aux fins d'application de la *Politique* (Sécurité publique Canada [2011]).

⁶ Sécurité publique Canada (2011), Document de discussion concernant la Politique-cadre sur les coûts de la sécurité.

2.3 Ressources

Le tableau 1 illustre le crédit 1 estimé pour les dépenses liées au temps du personnel de SP nécessaire à l'administration de la *Politique* de 2008. Ces montants sont des estimations, car à l'exception du G8 et du G20, les dépenses et les budgets n'ont pas été alloués séparément dans un centre de coûts individuel. Le tableau 1 montre les dépenses annuelles moyennes estimées par le personnel de SP en se basant sur les pourcentages de temps (heures de travail) des employés.

Tableau 1 : Crédit 1 — Financement en dollars (\$)*					
	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	Total
Financement approuvé		309 860	1 848 260		2 158 120
Réaffectation interne	155 600	134 340	-	1 037 900	1 327 840
Total	155 600	444 200	1 848 260	1 037 900	3 485 960

* Il n'existe pas de budget explicite pour les activités de crédit 1. Le budget est dérivé du financement approuvé et des dépenses engagées dans le secteur de programme.

Le tableau 2 représente les allocations de financement du crédit 5 approuvées pour les événements. Une approbation de crédit est demandée pour chaque événement désigné individuel en vertu de la *Politique*.

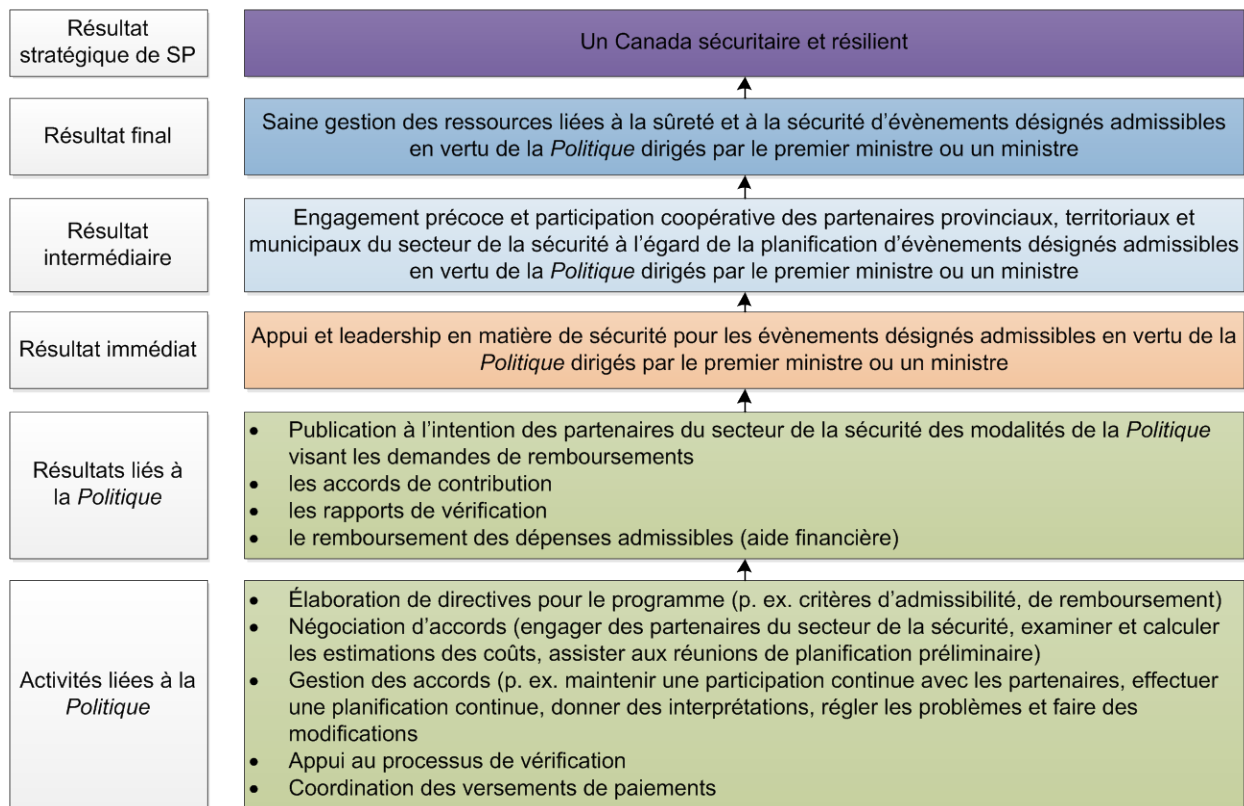
Tableau 2 : Crédit 5 — Financement en dollars (\$)*					
	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	Total
Financement approuvé - Sommets G8-G20 (2010)		31 783 000	244 319 000		276 102 000
Réaffectation interne - Sommet de la Francophonie (2008) - Visite du président Obama (2009)	7 700 000				7 700 000
Total	7 700 000	31 783 000	244 319 000	-	283 802 000

* Note: Le financement approuvé est spécifiquement lié aux sommets du G8/G20. La réaffectation interne de 7,7 millions de dollars n'a pas été réaffectée à partir d'un programme spécifique, mais à partir des paiements de transferts inutilisés en 2008-2009 provenant des subventions et contributions globales.

2.4 Modèle logique

Le modèle logique est une représentation visuelle du lien entre le but du financement de la *Politique* (les activités) et ce que ce dernier produit (les extrants) et vise à accomplir (les résultats escomptés). Il fournit également la base de l'élaboration de la matrice d'évaluation, qui a constitué un guide pour l'équipe qui a mené l'évaluation.

Figure 1 — Modèle logique de la *Politique-cadre sur les coûts de la sécurité*



3. À PROPOS DE L'ÉVALUATION

3.1 Objectif

La présente évaluation :

- favorise la responsabilisation à l'égard du Parlement et des Canadiens en aidant le gouvernement à rendre compte de façon crédible des résultats obtenus au moyen des ressources investies dans la *Politique* et son administration;
- aide le sous-ministre à gérer en fonction des résultats en lui indiquant si la *Politique* donne les résultats escomptés à un coût abordable;
- appuie l'amélioration de la *Politique* et des programmes.

3.2 Portée

L'évaluation portait sur la pertinence et le rendement de la *Politique* de 2008 et sur son administration par SP pour la période commençant le 4 septembre 2008. Elle visait les événements désignés qui ont eu lieu après les révisions de 2008 de la *Politique*.

Les évènements sont les suivants :

- le Sommet de la Francophonie, Québec, 2008;
- la visite du président des États-Unis, Barak Obama, Ottawa. 2009;
- le Sommet du G8, Huntsville, 2010;
- le Sommet du G20, Toronto, 2010.

3.3 Méthodologie

L'évaluation a été effectuée conformément à la *Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor*, aux *Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada*, ainsi qu'à la *Politique sur l'évaluation de SP*. Les évaluateurs ont tenu compte des facteurs suivants pour déterminer les besoins d'évaluation, dont son approche, sa portée, sa conception et ses méthodes :

- risques;
- qualité des évaluations précédentes;
- la validité de la théorie du programme;
- la longévité du programme;
- la stabilité contextuelle.

En particulier, la méthode d'évaluation et le niveau de travail qui y est associé ont été calibrés en fonction des caractéristiques suivantes :

- En même temps qu'elle réalisait des activités d'évaluation, la Division des politiques stratégiques en matière de police et d'événements menait des consultations avec les partenaires provinciaux et municipaux du domaine de la sécurité dans le cadre du renouvellement de la *Politique*. Le personnel de la Direction générale de l'évaluation a participé aux consultations. Ainsi, dans l'évaluation, les données de consultation ont été utilisées et le nombre d'entrevues a été limité aux partenaires fédéraux.
- L'évaluation a aussi profité des renseignements contenus dans divers rapports préparés dans le cadre du programme après les Sommets du G8 et du G20 de 2008 et d'études d'organismes fédéraux, comme le Bureau du vérificateur général du Canada et le bureau du directeur parlementaire du budget.

3.3.1 Enjeux fondamentaux et questions relatives à l'évaluation

En conformité avec la Directive sur la fonction d'évaluation, les secteurs d'intérêt et les questions d'évaluation ci-dessous ont été abordés dans l'évaluation :

Pertinence

1. À quel besoin la *Politique* répondait-elle à l'origine et comment a-t-elle évolué? Ce besoin existe-t-il toujours?
2. Dans quelle mesure la *Politique* concorde-t-elle avec les priorités gouvernementales et contribue-t-elle aux résultats stratégiques du Ministère?

3. Quelle est la nature du mandat du gouvernement fédéral concernant l'exécution de la *Politique*?

Rendement — Efficacité

4a) Dans quelle mesure les principaux instruments politiques en place appuient-ils l'atteinte des résultats?

4b) Dans quelle mesure SP a-t-il fourni l'appui et le leadership en matière de sécurité aux partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux pour des événements désignés admissibles en vertu de la *Politique* de 2008 dirigés par le premier ministre ou un ministre?

4c) Dans quelle mesure la *Politique* de 2008 a-t-elle favorisé l'engagement précoce et la coopération participative des partenaires du domaine de la sécurité pour la planification de la désignation d'admissibilité en vertu de la *Politique* d'événements dirigés par le premier ministre ou un ministre?

4d) Dans quelle mesure la *Politique* de 2008 a-t-elle favorisé la saine gestion des ressources de sûreté et de sécurité utilisées pour des événements désignés admissibles en vertu de la *Politique* de 2008 dirigés par le premier ministre ou un ministre?

Rendement — Efficacité et économie

5. L'efficacité de l'administration de la *Politique* s'est-elle améliorée avec le temps?

3.3.2 Sources de données

La méthodologie de l'évaluation comportait plusieurs sources d'enquête : examen de documents, entrevues, notes de consultations, analyses de l'information sur le rendement et renseignements financiers.

Examen de documents

L'examen de documents a été réalisé à partir des types de documents suivants : documents ministériels, documents de responsabilisation et de politique, documents sur la création et le renouvellement du programme, rapports sur les plans et les priorités, rapports de rendement, discours du Trône, documents législatifs. Une liste des documents examinés se trouve à l'annexe A.

Entrevues

Neuf entrevues ont été menées pour l'évaluation et distribuées parmi les groupes interrogés, comme le montre le tableau 3. Des guides d'entrevues ont été élaborés pour chaque groupe.

Tableau 3 : Groupes visés et nombre d'entrevues	
Groupe visé	Nombre d'entrevues
Gestionnaires des programmes SP	3
Organismes fédéraux	5
Vérificateur externe	1
TOTAL	9

Consultations menées dans le cadre du programme

Des consultations ont été menées dans le cadre du programme auprès d'intervenants clés dont des organismes fédéraux et des partenaires provinciaux et municipaux du domaine de la sécurité afin de recueillir des commentaires sur les applications de la *Politique*. Le personnel de la Direction générale de l'évaluation de SP a harmonisé les activités de collecte de données aux consultations en participant à l'élaboration d'outils de collecte de données et en assistant à des réunions de consultation. Les notes de consultation ont été utilisées comme source de donnée par les évaluateurs pour découvrir les principaux enjeux soulevés par les partenaires du secteur de la sécurité. Les partenaires consultés sont les suivants :

- GRC;
- Service de police de Toronto;
- Cité de Toronto;
- Service de police d'Ottawa;
- Service régional de police de Peel;
- Ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels de l'Ontario;
- Police provinciale de l'Ontario;
- Sûreté du Québec;
- Service de la police de la Ville de Montréal;
- Service de police de Gatineau;
- Service de police de Québec;
- Direction des poursuites criminelles et pénales (Québec);
- Ministère de la Sécurité publique du Québec.

Examen des renseignements en matière de finance et de rendement

L'analyse des renseignements en matière de finance et de rendement portait sur les accords de contribution, les lettres de désignation, les tableaux financiers et les données sur le budget et les dépenses du programme.

3.4 Contraintes

Cette partie décrit les contraintes relatives aux données et la façon dont l'équipe d'évaluation les a surmontées.

- L'équipe d'évaluation a réalisé un nombre limité d'entrevues avec les organismes fédéraux et a utilisé les données recueillies par les représentants du programme, partenaires du secteur de la sécurité, au cours des consultations. Afin de contourner cette contrainte, les notes de consultation ont été revues et les membres de la Direction générale de l'évaluation de SP ont participé aux consultations.

- Deux des quatre événements examinés lors de l'évaluation étaient les Sommets du G8 et du G20. Les coûts de la sécurité pour ces événements étaient sans précédent et beaucoup plus élevés que ceux d'autres événements où la *Politique* a été appliquée. Une grande part des entrevues et des discussions de la consultation portait sur les Sommets du G8 et du G20, car ils étaient les plus récents et ceux ayant eu la plus grande envergure.

3.5 Protocoles

Au cours de l'évaluation, les représentants de programme de SP ont aidé à choisir les principaux intervenants et fourni des documents et des données à l'appui de l'évaluation. La collaboration participative a grandement enrichi le processus d'évaluation.

Ce rapport a été soumis aux gestionnaires de programme et au sous-ministre adjoint responsable en vue d'être examiné et accepté. Une réponse et un plan d'action de la direction ont été préparés compte tenu des recommandations. Ces documents ont été présentés au Comité d'évaluation ministériel de SP à des fins d'examen et d'approbation finale par le sous-ministre de la Sécurité publique.

4. CONSTATATIONS

4.1 Pertinence

4.1.1 Permanence de la politique

Afin de déterminer s'il est nécessaire que la *Politique* soit permanente, l'évaluation a examiné le contexte élargi des tendances en matière de coûts des événements et de complexité de la tenue d'événements internationaux majeurs, les données de la justification originale du programme et les perceptions de la pertinence de la *Politique* compte tenu du besoin actuel.

L'examen documentaire révèle que la réunion de l'Organisation mondiale du commerce en 1999, à Seattle et le Sommet des Amériques, à Québec, en 2001, ont pavé la voie à la *Politique* originale de 2001. Ces événements ont enclenché une tendance à l'augmentation des coûts et de la complexité de la sécurité des événements de nature internationale. Il est devenu évident que l'ancienne pratique voulant que les provinces, les territoires et les municipalités fournissent un soutien en matière de sécurité à la GRC en puisant dans leur propre budget n'était plus viable compte tenu de l'élévation du niveau de sécurité requis pour de tels événements. Les coûts de la sécurité reliés à la tenue d'événements internationaux majeurs ont continué à monter au cours de la dernière décennie. Ces événements peuvent maintenant coûter des centaines de millions de dollars et 90 % des dépenses sont liés aux coûts de la sécurité⁷. Des menaces plus vastes se sont traduites en des coûts plus élevés et des pressions accrues sur l'administration locale hôte pour assurer le maintien de l'ordre et la sécurité⁸.

À l'égard de la complexité de la sécurité des événements internationaux, un certain nombre de facteurs ont toujours été présents — la nécessité de composer avec de nombreuses

⁷ Bureau du directeur parlementaire du budget, *Évaluation des coûts prévus de la sécurité aux sommets du G8 et du G20 de 2010*

⁸ Sécurité publique Canada (2011), Document de discussion concernant la Politique-cadre sur les coûts de la sécurité.

administrations et complexités géographiques ainsi que la nature, la taille et la clarté du programme relié aux événements désignés⁹. Les intervenants fédéraux interviewés ont noté que des changements concrets perceptibles dans le degré de complexité existaient déjà. Les éléments suivants ont contribué à l'accroissement de la complexité de la tenue de tels événements : la présence de menaces terroristes; la capacité de mettre en œuvre des manifestations et des mouvements à grande échelle par l'entremise des médias sociaux; les exigences légales, procédurales et politiques en matière de planification (p. ex. les évaluations environnementales et les examens liés aux assurances); le grand nombre et le genre de joueurs concernés.

Après le Sommet des leaders nord-américains de 2007, le premier ministre a demandé à SP d'aller de l'avant avec les modifications de la *Politique* pour atteindre les résultats suivants :

- (i) contrôle fédéral accru des coûts extraordinaires de la sécurité encourus par les provinces, les territoires et les municipalités;
- (ii) clarification des règles régissant les demandes de remboursement des partenaires du secteur de la sécurité;
- (iii) veiller à ce qu'un mode de gestion global soit adopté pour une mise en œuvre efficace de la *Politique*.

Afin d'atteindre ces objectifs, la *Politique* a été révisée en 2008, ce qui a donné lieu à la création d'un programme de contribution. Les personnes interviewées ont noté que la *Politique* de 2008 constitue un pas en avant et que le format de la contribution est approprié en ce qu'il permet la vérification et la responsabilisation. La *Politique* constitue un bon outil de coopération entre les administrations, car elle reconnaît que les partenaires de sécurité provinciaux, territoriaux et municipaux ont besoin d'un dédommagement. Les personnes interviewées ont aussi fait remarquer que la *Politique* n'est « qu'une seule pièce du casse-tête » et qu'il serait avantageux pour ce genre d'événements d'établir une structure de gouvernance générale ou un cadre de politique fédérale plus large.

Une liste d'événements internationaux prévus susceptibles de recevoir la désignation en vertu de la *Politique*, à en juger par le cycle passé de tenue de ce genre d'événements a aussi été établie dans le programme. Cela confirme la nécessité permanente d'un mécanisme, comme la *Politique* qui permettra au Canada de continuer à tenir de tels événements.

4.1.2 Harmonisation avec les priorités fédérales et ministérielles

L'évaluation portait sur le degré d'harmonisation de la *Politique* avec les priorités ministérielles et celles du gouvernement fédéral.

L'examen documentaire révèle que du point de vue fédéral, accorder une aide financière aux provinces, aux territoires et aux municipalités-hôtes d'événements désignés appuie l'engagement du Canada de maintenir un Canada fort et résilient en soutenant les efforts de planification des partenaires du secteur la sécurité et en veillant à ce qu'ils puissent obtenir un soutien fédéral sous forme de remboursement.

⁹ Sécurité publique Canada (2011), Document de discussion concernant la Politique-cadre sur les coûts de la sécurité

De manière cohérente, la sûreté et la sécurité constituent un thème central des discours du Trône. En 2010, le discours du Trône a souligné le fait que les Sommets du G8 et du G20 sont une vitrine importante pour le Canada. En outre, en 2010, lors d'une entrevue télévisée sur les coûts des Sommets du G8 et du G20, le premier ministre a déclaré que « les sommets internationaux sont un outil irremplaçable que les dirigeants du monde utilisent pour... accomplir des tâches diplomatiques de la plus haute importance. C'est une tradition nécessaire... »¹⁰.

Les faits montrent que la *Politique* est en harmonie avec les priorités ministérielles. Elle favorise l'atteinte des objectifs ministériels en matière de politique relative aux nouvelles menaces pour la sécurité publique et au rôle permanent de leadership des organismes canadiens d'application de la loi¹¹. Dans le contexte des Sommets du G8 et du G20, le ministre de la Sécurité publique a déclaré que « la sécurité mondiale commence chez nous... nous prendrons toutes les mesures nécessaires pour veiller à ce que les Canadiens, les délégués et les visiteurs étrangers soient en sécurité »¹².

Un examen des rapports sur les plans et priorités de 2010 à 2013 montre que les dispositions relatives à la sécurité jouent un rôle important quant aux événements internationaux et attire l'attention sur le renouvellement des modalités de la *Politique*. En 2010, le ministre a affirmé que l'appui aux Sommets du G8 et du G20 était une importante réalisation pour le Ministère.

4.1.3 Harmonisation avec les rôles et responsabilités fédérales

L'évaluation visait également à établir le niveau de responsabilisation et l'autorité nécessaire pour mettre en œuvre la *Politique* de manière à déterminer s'il y a harmonisation avec le mandat fédéral.

Le rôle fédéral de gestion et de surveillance du maintien de la sécurité aux événements internationaux qui ont lieu au Canada a débuté en 1996 avec la politique d'Affaires étrangères et Commerce international, le *Cadre pour la gestion et le financement des sommets de nature internationale dirigés par le premier ministre*.

La *Loi sur les missions étrangères et les organisations internationales* prévoit que « La GRC a la responsabilité première d'assurer la sécurité pour le déroulement sans heurt de toute conférence intergouvernementale à laquelle plusieurs États participent... »¹³. Comme l'indique la version originale de la *Politique* (2001), le gouvernement fédéral est responsable de la décision de tenir des réunions d'envergure internationale dirigées par un ministre ou le premier ministre et par conséquent, la GRC est responsable de la sécurité des personnes jouissant d'une protection internationale. Cependant, les provinces et les territoires ont la responsabilité constitutionnelle de l'administration de la justice dans leur province ou territoire et de la prestation de services de police. Dans le cadre de l'application de la *Politique*, le gouvernement du Canada a accordé une aide financière aux partenaires provinciaux et municipaux du secteur de la sécurité pour défrayer les coûts supplémentaires et extraordinaires encourus pour des événements désignés dans leurs administrations respectives.

¹⁰ CTV Canada (28 juin 2010), entrevue télévisée avec le premier ministre, Stephen Harper, à l'émission « Canada AM ».

¹¹ Sécurité publique Canada (2011), Document de discussion concernant la Politique-cadre sur les coûts de la sécurité

¹² CBC News (25 mai 2010), « G8, G20 security bill at least \$833M » (*la facture du G8 et du G20 s'élève à au moins 833 millions de dollars*).

¹³ Ministère de la Justice du Canada, *Loi sur les missions étrangères et les organisations internationales* (L.C. 1994, ch. 41), article 10 (1).

Le mandat ministériel d'élaborer et de livrer un programme de transfert de paiement, comme la *Politique* et ses modalités, découle de la *Loi sur le ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile* qui investit le ministre de la Sécurité publique de cette autorité¹⁴.

D'autres initiatives fédérales ont trait à la gestion et à l'administration d'évènements internationaux majeurs tenus au Canada. Bien que ces processus soient distincts et séparés de la *Politique*, l'examen documentaire révèle que SP les connaît et veillera à ce qu'une synergie et des liens soient établis dans l'esprit de l'approche fédérale globale en matière de sécurité pour la gestion des évènements désignés¹⁵.

4.2 Rendement — Efficacité

Le rendement a été évalué par l'examen de documents de programme pertinents, comme les accords de contribution, les rapports sur le rendement, les notes de consultation ébauchées dans le programme et des renseignements financiers. Des données qualitatives ont aussi été rassemblées au moyen d'entrevues.

4.2.1 Appui et leadership en matière de sécurité

L'évaluation a porté sur la mesure dans laquelle l'appui et le leadership de SP ont été accordés aux provinces et aux municipalités sur le plan du caractère adéquat des instruments de politiques et des directives et sur le plan du soutien financier aux provinces et aux municipalités.

Selon les entrevues menées avec les intervenants fédéraux et les partenaires du secteur de la sécurité consultés,¹⁶ la relation avec le personnel de SP était excellente et utile. L'équipe de SP agissait de façon très professionnelle et compétente et a fait preuve d'ouverture d'esprit pour examiner les éléments contestés. Cela a grandement aidé à accroître la compréhension de la *Politique*. Il a aussi été constaté que la *Politique* est souple et doit le demeurer pour s'adapter aux réalités changeantes et aux particularités de chaque évènement. Certains des partenaires consultés ont mentionné que la *Politique* est adéquate, équitable et efficace et s'avère un bon instrument.

Les données documentées appuient la remarque selon laquelle le personnel de SP a fourni un soutien et un leadership proactifs selon l'évolution des besoins. Pour chaque version de la *Politique*, la couverture et les critères d'admissibilité ont été élaborés et décrits. Des accords de contribution ont été rédigés pour chaque partenaire provincial et municipal et comportaient une description des dispositions financières, dont les plafonds financiers négociés. Le personnel de SP a demandé que les partenaires produisent des rapports d'activité et de suivi à divers stades afin d'être informé de l'état des activités de planification de la sécurité. SP dispose de méthodes administratives pour gérer la *Politique*, par exemple, des contrôles financiers et des exigences en matière de vérification. Le personnel de SP souligne qu'un mécanisme de résolution de conflits est établi dans les accords, mais que la plupart des désaccords sont résolus promptement et positivement sans recours aux processus légaux. Un examen documentaire du programme portant sur les Sommets du G8 et du G20 fait état des

¹⁴ Ministère de la Justice du Canada, *Loi sur le ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile* (L.C. 2005, ch. 10), alinéas 6(1) (a) (b) et (c).

¹⁵ Sécurité publique Canada (2011), Document de discussion concernant la Politique-cadre sur les coûts de la sécurité

¹⁶ Sécurité publique Canada (2012), *Security Cost Framework Consultation Summary*.

négociations entre SP et les partenaires provinciaux et municipaux du secteur de la sécurité sur les estimations de coûts et confirme que les différends relatifs aux demandes sont réglés.

L'examen documentaire et les données probantes tirées des entrevues indiquent que l'élaboration d'un outil de communication sur la *Politique* serait utile à tous les intervenants. En effet, la *Politique* et les documents connexes ne sont pas rendus publics dans le site Internet de SP. Des documents d'information publics sur la *Politique* aideraient beaucoup les partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux à comprendre clairement, dès le début, ce qui peut ou non être remboursé et quels coûts peuvent ou non faire l'objet d'une demande de remboursement afin d'éviter les désagréments aux stades plus avancés. Les personnes interviewées ont affirmé que les problèmes récurrents associés à ce genre d'événements pourraient être évités si elles pouvaient obtenir des directives.

Les répondants fédéraux et les partenaires du secteur de la sécurité consultés¹⁷ conviennent que la *Politique* de 2008 doit être clarifiée en ce qui a trait aux coûts d'admissibilité. Ils ont cité des éléments, comme les coûts liés au personnel de gestion des urgences (p. ex. les premiers intervenants); les coûts liés à la phase de planification; les coûts intergouvernementaux; et les considérations liées à la rémunération (p. ex. heures supplémentaires des agents supérieurs durant un déploiement).

Malgré les problèmes mentionnés ci-dessus, les données du programme suggèrent que les partenaires provinciaux et municipaux savent de mieux en mieux quels coûts sont admissibles. Entre 2000 et 2008, avant que la *Politique* devienne un programme de contribution, le montant total réclamé était d'environ 20% sur le montant total remboursé; depuis 2008, ce pourcentage a chuté à 3%.

Les partenaires du secteur de la sécurité consultés ont déclaré que le processus de vérification se déroulait généralement bien, mais qu'il exigeait d'eux des efforts importants et qu'il était possible de faire mieux. Ils ont dit avoir besoin de plus d'outils d'orientation, de listes de vérification et de description des exigences en matière de vérification au début des activités. Ils aimeraient que les vérificateurs collaborent rapidement pour qu'ils soient au courant du contexte. Les partenaires ont aussi affirmé que le processus était long, qu'il y avait des problèmes à l'égard de l'importance relative et ils ont suggéré que les vérifications soient davantage basées sur le risque.

Les répondants estimaient que le fédéral aurait pu s'intégrer davantage en prodiguant une orientation en matière de planification¹⁸. Les leçons apprises du G8 et du G20 soulignent également cette situation. Même si de bonnes relations existaient entre le personnel de SP et les partenaires fédéraux, selon certaines observations, il aurait été avantageux pour l'événement que SP soit tenu un peu plus au courant de l'évolution des hypothèses en matière de planification de la sécurité pour les sommets et qu'il y ait une compréhension accrue et approfondie des liens entre les opérations de sécurité provinciales, territoriales et municipales et les opérations globales de sécurité de la GRC. Alors que SP était responsable de la négociation des accords de contribution, le représentant officiel de la sécurité pour le gouvernement fédéral avec les partenaires provinciaux et municipaux était le Bureau du coordonnateur au Bureau du Conseil privé. Les choses auraient pu être plus efficaces et mieux intégrées si le Bureau du coordonnateur avait été rattaché à SP ou si SP avait eu une

¹⁷ Sécurité publique Canada (2012), *Security Cost Framework Consultation Summary*.

¹⁸ Sécurité publique Canada (2012), *Security Cost Framework Consultation Summary*.

représentation permanente¹⁹. Les partenaires du secteur de la sécurité consultés étaient d'accord et ont dit qu'il serait utile que SP joue un rôle central avec les autres partenaires fédéraux dans un bureau de planification coordonnée des événements. Le fait de ne pas avoir affaire directement avec SP a donné lieu à des renseignements contradictoires transmis aux partenaires sur la couverture de certains éléments²⁰.

En ce qui concerne l'aide financière, le tableau 4 présente le montant total remboursé aux partenaires provinciaux et municipaux conformément à la *Politique* de 2008 pour des coûts de sécurité supplémentaires et extraordinaires relatifs à des événements désignés.

Tableau 4 : Remboursements accordés aux partenaires provinciaux et municipaux du secteur de la sécurité		
Évènement	Partenaire	Remboursement (\$)
Sommet de la Francophonie de 2008	Ministère de la sécurité publique du Québec	4,800,000
	Total	4,800,000
Visite du président Obama de 2009	Cité d'Ottawa	2 602 531
	Total	2 602 531
Sommets du G8 et du G20 de 2010	Commission des services policiers — North Bay	15 669
	Huntsville	1 092 978
	Lake of Bays	17 843
	Municipalité de district de Muskoka	59 654
	Province de l'Ontario	55 113 808
	Peel Police Services Board	8 273 631
	Toronto Police Services Board	88 766 734
	Total	153 340 317
TOTAL DES ÉVÉNEMENTS		160 742 848

4.2.2 Participation précoce et coopération des partenaires du secteur de la sécurité

L'équipe d'évaluation a cherché à déterminer si la *Politique* de 2008 facilite la participation des provinces et des municipalités aux événements désignés. Pour y parvenir, Elle a analysé la documentation sur le programme et recueilli les opinions sur la participation précoce, surtout durant les négociations sur les coûts.

Il est apparu que des douze ententes de contribution signées durant la période évaluée, cinq l'ont été après l'événement. Les répondants ont déclaré que l'élément ayant le plus contribué à ce résultat est le fait que SP ne peut négocier les estimations des coûts avec les partenaires

¹⁹ Sécurité publique Canada (2012), *Security Cost Framework Policy Application for the 2010 G8 and G20 Summits, Lessons Learned Report*.

²⁰ Sécurité publique Canada (2012), *Security Cost Framework Consultation Summary*.

provinciaux, territoriaux et municipaux du secteur de la sécurité tant que l'événement n'est pas désigné aux termes de la *Politique*. Affaires étrangères et Commerce international Canada, la GRC et les partenaires provinciaux et municipaux commencent les préparatifs plusieurs mois avant la désignation. Le processus de désignation s'étale sur plusieurs mois et, par la suite, le processus visant à obtenir le financement fédéral, qui comprend notamment l'obtention de l'approbation du mémoire au Cabinet suivi de la présentation au Conseil du Trésor, peut s'étaler sur plusieurs autres mois²¹. Les partenaires consultés disent que le temps nécessaire à l'obtention de la désignation pour les événements les empêche de procéder aux acquisitions en temps opportun. Les délais serrés limitent la capacité de procéder aux négociations à l'avance, et ainsi, les accords de contribution sont signés juste avant ou après les événements²².

Les répondants fédéraux ont déclaré que la *Politique* de 2008 a permis à SP d'obtenir que les partenaires provinciaux et municipaux du secteur de la sécurité participent aux discussions de manière efficace; toutefois, les négociations sur les coûts ne peuvent pas toujours se tenir en temps opportun. Certains ont noté qu'il faudrait peut-être créer un mécanisme fédéral qui permettrait à SP de procéder plus tôt, par exemple, un processus fédéral d'ensemble visant à déterminer une source de financement préliminaire. Ils ont aussi signalé qu'en tenant compte des facteurs et des circonstances, SP a quand même accompli du bon travail pour ce qui est des premières étapes de la planification. Ainsi, à l'occasion de la visite du président Obama en 2009, le processus de l'accord de contribution et la signature n'ont eu lieu qu'après l'événement, car ce dernier n'avait été annoncé qu'un mois à l'avance; la désignation n'a été obtenue que quelques jours après. Les négociations ont été difficiles, car aucun avis n'a été donné à l'avance. L'accord de contribution a été signé un peu moins d'un an après l'événement. Pour ce qui est des sommets du G8 et du G20 de 2010, plusieurs organisations fédérales ainsi que de nombreux partenaires provinciaux et municipaux du secteur de la sécurité ont commencé la planification de la sécurité à la fin de 2008. Toutes les négociations sur les contributions ont été finalisées avant la tenue des sommets. Des dix ententes et modifications, neuf ont été signées par le ministre de Sécurité publique avant la tenue des sommets et sept l'ont été par les partenaires provinciaux et municipaux avant les sommets. Les autres signatures ont été officiellement obtenues peu de temps après les événements²³. Les rapports sur le rendement indiquent que les négociations avaient commencé au cours de l'année précédant les événements. Pour le sommet du G8, un avis donné en temps opportun a facilité la planification, mais il en a été autrement pour le sommet du G20, ce qui a rendu les relations avec les partenaires plus difficiles.

À la question de savoir si les révisions de 2008 ont eu un effet sur la planification au début du processus, certains répondants fédéraux ont signalé une amélioration, les partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux se montrant plus désireux de participer; la communication s'est améliorée et, par conséquent, les attentes font l'objet d'une meilleure gestion. D'autres répondants sont d'avis que les choses n'ont pas vraiment changé pour les bénéficiaires; les paiements sont versés, mais le moment de la désignation demeure un facteur d'importance dans les négociations sur les coûts.

Les partenaires du secteur de la sécurité consultés ont indiqué que dans l'ensemble, l'estimation des coûts était très laborieuse en raison des délais serrés, des contraintes de temps

²¹ Sécurité publique Canada (2012), *Security Cost Framework Policy Application for the 2010 G8 and G20 Summits, Lessons Learned Report*.

²² Sécurité publique Canada (2012), *Security Cost Framework Consultation Summary*.

²³ Sécurité publique Canada (2012), *Security Cost Framework Policy Application for the 2010 G8 and G20 Summits, Lessons Learned Report*.

associées aux signatures de ratification et de l'obligation de planifier sans avoir d'information complète sur l'événement ou le programme. Ils ont aussi mentionné que les plans de sécurité sont fondés sur des hypothèses de planification et qu'ils sont variables, car il est difficile d'aborder la planification lorsque le niveau de menace varie pendant que l'événement passe de la planification à la mobilisation (c.-à-d. qu'il est difficile de planifier les heures supplémentaires)²⁴.

Néanmoins, la documentation reliée au programme révèle que les estimations des partenaires présentent un degré élevé de précisions et de justification des frais, ce qui démontre leur volonté de participer de façon coopérative. Les consultations de SP avec la GRC révèlent une coopération entre les partenaires fédéraux et reflètent un objectif commun de réaliser une planification efficace de la sécurité.

4.2.3 Saine gestion des ressources de sécurité

L'évaluation a permis de voir dans quelle mesure la *Politique* de 2008 a contribué à une saine gestion des ressources de sécurité. Cette évaluation a principalement porté sur l'ensemble des répercussions de la *Politique* de 2008 sur la gestion des coûts des événements désignés et sur l'optimisation des ressources (équipement et personnel).

Les répondants fédéraux ont exprimé des opinions partagées sur la question de savoir si la *Politique* de 2008 avait aidé à la gestion des coûts d'ensemble de la sécurité d'un événement désigné. D'un point de vue positif, ils croient que la *Politique* de 2008 a permis au gouvernement fédéral d'effectuer des remboursements et ils voient dans cette *Politique* un bon outil de négociation pour SP. Certains répondants ont affirmé que les coûts dépendent entièrement du type d'événement et de son emplacement. Les coûts varient beaucoup d'un événement à l'autre et puisque les besoins et les emplacements changent constamment, il est difficile de gérer les coûts, sauf si le site est connu et sécurisé.

Comme le montre le tableau 5, un meilleur contrôle des coûts était évident par le fait que les plafonds financiers ont été maintenues. Par contre, l'estimation des coûts pour certains événements pourrait être améliorée puisque l'argent mis de côté dans le cadre financier pour l'événement n'a pas été entièrement dépensées. Ceci a été évident pour les sommets du G8/G20 en particulier, où le remboursement total était de 57% du montant plafond, car les estimations initiales étaient élevées. Dans le cas du Sommet de la Francophonie et de la visite d'Obama, quand est venu le temps de mettre de côté l'argent par réaffectation interne, à la fin de mars 2009, SP avait assez d'informations sur les coûts réels vue que ces deux événements étaient terminés; ainsi, les remboursements indiqués dans le tableau 5 sont plus proches du plafond.

²⁴ Rapports sur le rendement rédigé par les partenaires du secteur de la sécurité et Sécurité publique Canada (2012). *Security Cost Framework Consultation Summary*.

Événement	Plafond financier - Montant de l'accord de contribution (\$)	Remboursement total (\$)	Remboursement comparativement au plafond financier
Sommet de la Francophonie de 2008	4 800 000	4 800 000	100 %
Visite du président Obama en 2009	2 800 444	2 602 531	93 %
Sommets du G8 et du G20 de 2010	271 103 322	153 340 317	57 %

Certains répondants affirment que les partenaires provinciaux et municipaux du secteur de la sécurité continuent de produire des estimations de coûts supérieures afin de pouvoir gérer leurs risques et les hypothèses de planification qui changent constamment. Les coûts ne sont pas négociés assez tôt, disent-ils, ce qui contribue à ces estimations élevées.

Une des difficultés évoquées par les répondants fédéraux est que les estimations de coûts sont étroitement rattachées au calendrier des décisions et au délai d'exécution de la planification. Le fait que les coûts ne peuvent être négociés dans la période « pré-désignation » contribue au problème. Dans son rapport de 2011, le vérificateur général indique que les plans et les budgets pour le sommet du G8, et en particulier pour le sommet du G20, ont été préparés dans un délai limité en fonction d'une information incomplète sur laquelle il fallait pourtant s'appuyer pour les estimations de coûts. Par conséquent, des fonds excédant les besoins ont été demandés sur la base des hypothèses émises. En tenant compte du manque d'évaluation globale et des conditions de travail particulières et problématiques des ministères, la haute direction a rencontré, dans ces circonstances, un degré de difficulté normal dans l'élaboration des plans d'activités ministérielles²⁶.

En dépit de ces difficultés, les répondants ont noté que les estimations initiales des coûts présentées par les partenaires provinciaux et municipaux du secteur de la sécurité ont subi des réductions. Il apparaît, à la lumière des dossiers sur les négociations menées avec les partenaires et conservés dans le programme de SP, que la gestion des coûts a été menée avec diligence et attention portée aux détails, notamment, quand les estimations de coût étaient mises en évidence par les partenaires aux fins de vérification. La contestation de la conciliation des estimations des coûts dans les négociations, par le programme de SP, transparaisait dans la correspondance, qui mettait en évidence les efforts de SP pour éviter et réduire les coûts. Les répondants fédéraux soulignent que malgré le fait que SP a fait un excellent travail tout au long des négociations, le programme bénéficierait d'une expertise spécialisée dans la fonction de calcul de vérification des estimations des coûts d'ensemble de la sécurité. Les répondants croient qu'une révision par des pairs ou par une tierce partie permettrait une validation neutre et une perspective indépendante des estimations, en plus d'améliorer la planification et la responsabilisation par le gouvernement fédéral. De leur côté, les partenaires du secteur de la sécurité consultés n'étaient pas favorables à l'idée d'une révision par des pairs, certains émettant l'idée qu'un conseiller spécialisé, participant au processus dès le départ, serait plus efficace²⁷.

²⁵ Le tableau présente les remboursements versés jusqu'au 8 juin 2012; ils sont considérés comme définitifs aux fins de l'analyse, car l'importance des arriérés était négligeable dans les calculs. Pour les Sommets du G8/G20, le montant de l'accord de contribution était inférieur au niveau de financement approuvé qui était 276 201 000 \$.

²⁶ Bureau du vérificateur général du Canada (2011), *Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes, chapitre 1 — Les dépenses pour les sommets du G8 et du G20 de 2010*.

²⁷ Sécurité publique Canada (2012), *Security Cost Framework Consultation Summary*.

Le vérificateur général a signalé que SP s'est fié à la GRC pour s'assurer que les plans de sécurité des forces policières des partenaires, pour lesquels un remboursement était demandé, s'harmonisaient avec les plans de la GRC. Toutefois, SP n'avait pas de disposition officielle avec la GRC pour cette vérification. Les représentants de la GRC n'ont pas révisé les plans d'activités des partenaires, mais ils ont aidé SP dans une certaine mesure. En définitive, SP s'est fié aux estimations de coûts fournis par les partenaires pour reconnaître la majorité de leurs demandes de financement et a donc obtenu une assurance limitée que le coût de toutes leurs analyses de rentabilisation a été établi de façon appropriée²⁸.

Les répondants ont affirmé, lors des entrevues menées précisément sur le processus de vérification, que le volet sur la vérification de la *Politique* de 2008 facilite la gestion des coûts. Dans le processus précédent, les partenaires provinciaux et municipaux du secteur de la sécurité savaient que les subventions et les contributions n'étaient pas toujours vérifiées tandis que maintenant, ils savent qu'il y aura une vérification; la rigueur du processus s'en porte mieux.

Pour ce qui est de l'optimisation globale des ressources, les répondants fédéraux reconnaissent que la *Politique* de 2008 a optimisé les ressources en renforçant la participation des partenaires, en se concentrant sur les achats en commun et en intensifiant les attentes, à l'égard des partenaires provinciaux et municipaux du secteur de la sécurité, pour ce qui est de la réutilisation des biens. À cet égard, un problème important a été souligné, celui de l'absence de normes nationales sur les biens utilisés par les différentes administrations. Il a aussi été mentionné que l'optimisation des ressources est également attribuable à d'autres facteurs, comme l'évolution du milieu de la sécurité relativement à ces événements, notamment la participation de groupes plus expérimentés à la planification et à l'établissement de groupes intégrés de la sécurité.

Les partenaires du secteur de la sécurité ont fait valoir que le gouvernement fédéral doit mieux gérer les questions des biens en surplus, la moitié d'entre eux affirmant que les approvisionnements en commun ne sont pas efficaces. Parmi les raisons invoquées, mentionnons : les délais et les besoins diffèrent selon le partenaire; les normes pour l'équipement varient d'une administration à une autre; les normes de la GRC sont différentes; les retards caractérisant les ententes ne favorisent pas les achats en commun; chaque administration doit suivre son propre processus d'approvisionnement. Il a été mentionné que les achats en commun pourraient être appropriés si plus de temps était prévu pour la planification, si la normalisation de l'équipement progressait et si les achats en commun étaient effectués uniquement pour les articles imprévus²⁹. Le programme a fait ressortir des possibilités d'amélioration en matière d'achats en commun et de gestion des biens³⁰.

4.3 Rendement - Efficience et économie

L'efficacité de l'administration de la *Politique* de 2008 par SP a été évaluée en déterminant comment son ratio moyen de frais administratifs se compare à celui d'autres programmes de SP. Les évaluateurs ont aussi recueilli des opinions sur l'administration du programme et le processus de vérification pour les sommets du G8 et du G20.

²⁸ Bureau du vérificateur général du Canada (2011), *Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes, chapitre 1 — Les dépenses pour les sommets du G8 et du G20 de 2010.*

²⁹ Sécurité publique Canada (2012), *Security Cost Framework Consultation Summary.*

³⁰ Sécurité publique Canada (2012), *Security Cost Framework Policy Application for the 2010 G8 and G20 Summits, Lessons Learned Report.*

Un examen de l'information financière combinée aux estimations du programme a permis d'évaluer que les frais administratifs annuels liés à la *Politique* de 2008 ont varié de 0,3 million à 1,7 million de dollars au cours des cinq dernières années. Les années où les frais ont été les plus élevés sont celle des sommets du G8 et du G20 et la suivante. Le ratio moyen des frais administratifs³¹ est de 2,7 % et il se compare avantageusement à d'autres programmes de contribution de SP. L'annexe B présente les calculs détaillés.

Dans le rapport sur les leçons retenues du G8 et du G20, les responsables du programme signalent que le processus de vérification s'est très bien déroulé en tenant compte du nombre sans précédent d'ententes de contribution ratifiées avec les partenaires provinciaux et municipaux du secteur de la sécurité. Les responsables du programme et les vérificateurs externes ont toutefois noté certains problèmes à résoudre. Le problème le plus important est celui des retards dans le traitement des réclamations des partenaires et le remboursement. Cette situation s'explique principalement par la disponibilité des partenaires ainsi que par le grand nombre et la complexité des documents à réviser. Le délai moyen de traitement des réclamations liées au G8 et au G20 était de 43 semaines³².

Dans les rapports sur le rendement rédigés après les sommets du G8 et du G20, les partenaires provinciaux et municipaux ont émis l'opinion que les délais reliés aux approbations de financement sont des entraves à la bonne planification et aux acquisitions des ressources de sécurité pour les événements. Ils signalent que des approbations de financement émises plus tôt seraient profitables et qu'il faudrait donner aux partenaires l'assurance que leurs frais seront remboursés si le financement est retardé. Ils indiquent aussi que le gouvernement fédéral devrait leur verser des paiements provisoires ou anticipés, car il est difficile de planifier quelque chose sans argent dans le budget³³.

Les répondants fédéraux étaient d'accord pour dire que le processus est lent parce qu'il est rattaché au cadre financier. Il n'existe pas de budget permanent pour la *Politique* et, par conséquent, il n'existe pas de processus défini. Il est souvent impossible d'obtenir des estimations précises avant l'événement et les partenaires n'obtiennent pas assez rapidement leur remboursement. Dans certains cas, des paiements provisoires étaient possibles à l'étape de la planification. Ces paiements reflétaient l'esprit de la *Politique* en remboursant, après l'examen de la vérification de la réclamation du partenaire par la fonction de vérification³⁴, les frais supplémentaires et extraordinaires admissibles liés au maintien de l'ordre et à la sécurité.

L'ancien Services de vérification Canada a fourni à SP un rapport détaillé accompagné de quelques observations. En tout, vingt recommandations ont été faites pour améliorer et consolider la procédure d'application de la *Politique* dans son ensemble. De plus, les responsables du programme ont eux aussi repéré un certain nombre de domaines où des améliorations pourraient être apportées, notamment dans l'application de la *Politique* et dans la coordination du processus de vérification, au profit de futurs événements internationaux désignés aux termes de la *Politique*.

³¹ Le ratio de l'administration du programme se réfère au coût total de l'administration du programme en tant que pourcentage des remboursements totaux aux provinces et aux territoires.

³² Sécurité publique Canada (2012), *Security Cost Framework Policy Application for the 2010 G8 and G20 Summits, Lessons Learned Report*.

³³ Sécurité publique Canada (2012), *Security Cost Framework Consultation Summary*.

³⁴ Sécurité publique Canada (2012), *Security Cost Framework Policy Application for the 2010 G8 and G20 Summits, Lessons Learned Report*.

Il a également été constaté que les dossiers sur les sommets du G8 et du G20 étaient très complexes et que les partenaires provinciaux et municipaux du secteur de la sécurité n'avaient pas mené de vérifications internes. Le travail d'harmonisation des décisions a ajouté à la complexité, les vérificateurs étant en présence de sept différents partenaires provinciaux et municipaux. Une plus grande uniformité de l'application de la *Politique* en rapport avec les vérifications serait nécessaire.

Les partenaires du secteur de la sécurité consultés ont également mentionné qu'il faudrait prendre en considération, dans les vérifications finales des réclamations, les interprétations de l'admissibilité fournies par SP au cours du processus et faire en sorte qu'elles se voient dans les ententes de contribution³⁵. Les responsables du programme acquiescent et signalent qu'il serait utile pour les partenaires d'avoir un processus normalisé pour régler les questions d'interprétations ou d'ajouter des formulations supplémentaires dans les accords de contribution³⁶.

5. CONCLUSIONS

5.1 Pertinence

La *Politique* demeure nécessaire. Des incidents survenus ces 10 dernières années ont entraîné une augmentation des coûts de la sécurité et compliqué la sécurité du premier ministre ou d'événements dirigés par des ministres. Le Canada accueille toujours des événements internationaux et les administrations-hôtes ne peuvent puiser à leur budget les coûts supplémentaires et extraordinaires liés au maintien de l'ordre et à la sécurité.

La *Politique* s'harmonise avec les priorités du gouvernement fédéral, qui continue d'insister sur la sécurité et sur l'importance de tenir des événements internationaux au pays. Elle s'harmonise aussi avec les objectifs ministériels liés au rôle de premier plan que le Ministère joue parmi les organismes canadiens d'application de la loi et à sa mission de contrer les menaces à la sécurité, qui sont en constante évolution.

Le mandat du gouvernement fédéral d'assurer la sécurité des événements majeurs de nature internationale est clairement établi dans les documents législatifs, de même que le mandat de SP en tant qu'administrateur de la *Politique*, qu'il remplit par la négociation d'accords de contribution pour fournir l'aide financière aux partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux du secteur de la sécurité dans les administrations-hôtes. Le programme fait en sorte que des liens sont maintenus avec les autres initiatives fédérales reliées à l'organisation d'événements internationaux majeurs.

5.2 Rendement

Pour ce qui est du rendement, même si des améliorations sont souhaitables, la *Politique* de 2008 représente une évolution de cet instrument du gouvernement fédéral. L'équipe de SP a assuré un appui et a fait preuve de leadership en mettant en application la *Politique* de 2008. L'équipe est décrite comme étant professionnelle et compétente, une équipe qui maintient

³⁵ Sécurité publique Canada (2012), *Security Cost Framework Consultation Summary*.

³⁶ Sécurité publique Canada (2012), *Security Cost Framework Policy Application for the 2010 G8 and G20 Summits, Lessons Learned Report*.

d'excellentes relations de travail avec ses partenaires fédéraux, provinciaux et municipaux du secteur de la sécurité. Le personnel de SP a révisé la *Politique* au fil du temps afin qu'elle corresponde aux changements que subit la sécurité. Des changements notables ont eu lieu en 2008 lorsque le programme a été converti en un programme de contributions et que des plafonds financiers ont été imposés. Cette mesure a renforcé la gestion globale de la *Politique*. En fait, entre 2000 et 2008, avant que la *Politique* devienne un programme de contribution, le montant total réclamé était d'environ 20% sur le montant total remboursé; depuis 2008, ce pourcentage a chuté à 3%. Les lacunes en matière de soutien de SP ont trait à la nécessité de clarifier l'admissibilité des coûts à un remboursement, à l'amélioration des communications dans le processus de vérification et à la publication de documents généraux sur la *Politique*. Pour ce qui est du soutien financier, en vertu de la *Politique* de 2008, le gouvernement fédéral a fourni 160,7 millions de dollars en remboursements aux partenaires provinciaux et municipaux pour les quatre événements compris dans l'évaluation.

La *Politique* de 2008 a, jusqu'à un certain point, favorisé un engagement précoce et une participation coopérative des partenaires de la sécurité provinciaux et municipaux. En général, l'empressement des partenaires à s'engager s'est accru et la communication s'est améliorée. Ainsi, les attentes sont mieux gérées. Cependant, la date de la désignation d'un événement et l'approbation du financement demeurent des facteurs contextuels importants qui influent sur l'atteinte de ce résultat. En général, si la désignation est obtenue dans un laps de temps approprié et que les fonds sont déjà approuvés, SP peut participer pleinement et négocier dès le début du processus. Mais si la désignation et l'approbation subséquente du financement se réalisent tardivement, SP ne peut entamer une négociation des coûts qu'à un stade plus avancé, alors que les partenaires de la sécurité sont déjà à la phase de planification.

La *Politique* de 2008 a contribué à une gestion saine des ressources de sécurité, mais l'ensemble des coûts d'un événement dépend largement du site de l'événement. La gestion des coûts était évidente dans les négociations pour les accords de contribution, le maintien des plafonds financiers et la vérification des bénéficiaires. L'équipe de SP qui administre la *Politique* a fait preuve de diligence et a prêté attention aux détails lorsque qu'elle a calculé les estimations des coûts, mais l'accès à une expertise spécialisée dans des domaines précis peut améliorer cette fonction. L'amélioration de la mobilisation des partenaires et des procédés d'approvisionnement ainsi que la hausse des attentes à l'égard des partenaires provinciaux et municipaux du secteur de la sécurité pour ce qui est de réutilisation des biens ont optimisé les ressources jusqu'à un certain point. Les questions en suspens relativement à la gestion des coûts ont trait au fait que ces derniers sont, au départ, surestimés par les partenaires qui tentent ainsi de gérer leurs risques, car ils accomplissent leur travail selon des hypothèses de planification qui changent et évoluent. L'estimation des coûts pour certains événements pourrait être améliorée puisque l'argent mis de côté dans le cadre financier pour l'événement n'a pas été entièrement dépensées. Ceci a été évident pour les sommets du G8/G20 en particulier, où le remboursement total était de 57% du montant plafond, car les estimations initiales étaient élevées. Dans le cas du Sommet de la Francophonie et de la visite d'Obama, quand est venu le temps de mettre de côté l'argent par réaffectation interne, à la fin de mars 2009, SP avait assez d'informations sur les coûts réels vue que ces deux événements étaient terminés; ainsi, le rendement par rapport au plafond était raisonnable. D'autres questions subsistent en ce qui a trait aux processus d'approvisionnement et à la gestion des biens en surplus.

La *Politique* de 2008 est administrée efficacement selon un ratio moyen d'administration du programme de 2,7 % qui se compare favorablement à celui des autres programmes de

contribution de SP. L'exécution en temps opportun du processus de vérification et de remboursement demande considération.

6. RECOMMANDATIONS

La Direction générale de l'évaluation recommande que le sous-ministre adjoint, Secteur de la police et de l'application de la loi, prenne les mesures suivantes :

1. Améliorer la participation des partenaires grâce aux activités de communication suivantes :
 - i. préparer et publier des renseignements dans le site web ministériel sur la *Politique-cadre sur les coûts de la sécurité* en général et sur l'admissibilité des dépenses en particulier;
 - ii. communiquer rapidement et clairement au sujet des exigences du processus de vérification afin que les partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux soient mieux préparés aux vérifications en vue de l'amélioration de l'efficacité du processus.
2. Améliorer davantage la gestion des coûts de la sécurité en :
 - i. mettant au point des options et en faisant approuver les changements aux processus de désignation et de financement qui permettront à SP d'entrer en négociations avec ses partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux le plus tôt possible;
 - ii. élaborant des options de mécanismes qui permettront une correspondance accrue entre les montants approuvés et les remboursements finaux. Les options devraient avoir pour but de renforcer la fonction d'analyse critique de l'évaluation des coûts des partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux. Elles devraient aussi comprendre, au besoin, l'aide d'un expert à cet égard.

7. RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION

Le sous-ministre adjoint, Secteur de la police et de l'application de la loi, accepte les constatations de la présente évaluation et propose le plan d'action suivant :

Recommandation	Mesures de gestion	Échéancier
<p>1. Améliorer davantage la participation des partenaires grâce aux activités de communication suivantes :</p> <p>i) préparer et publier des renseignements dans le site web ministériel sur la <i>Politique-cadre sur les coûts de la sécurité en général</i> et sur l'admissibilité des dépenses en particulier;</p> <p>ii) communiquer rapidement et clairement au sujet des exigences du processus de vérification afin que les partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux soient mieux préparés à la vérification en vue de l'amélioration de l'efficacité du processus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger des modalités révisées pour le programme de contribution et obtenir les approbations. • Lorsque les modalités de la <i>Politique</i> renouvelée seront approuvées, mettre les mesures suivantes en œuvre : <ul style="list-style-type: none"> ○ Affichage des modalités et d'autres renseignements dans le site Web du Ministère, dans les deux langues officielles; ○ préparation d'une trousse de renseignements pour le programme de contribution qui sera distribuée par des responsables de SP à la première réunion de planification avec les partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux pour les événements internationaux majeurs; ○ divulgation des modalités du programme de contribution à une réunion fédérale, provinciale, territoriale. • Rédiger un énoncé de travail générique que SP utilisera lors de ses engagements auprès des vérificateurs qui ont la tâche d'effectuer des vérifications fédérales ou des procédures de vérification et qui prévoit : <ul style="list-style-type: none"> ○ la mise en place d'un processus de participation précoce avec les partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux admissibles à un remboursement en vertu du programme de contribution; ○ la soumission rapide aux partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux de renseignements particuliers exigés qui seront nécessaires pendant la vérification. 	<p>Jun 2013</p> <p>Jun 2013</p> <p>Septembre 2013</p> <p>Septembre 2013</p> <p>Septembre 2013</p>

Recommandation	Mesures de gestion	Échéancier
	<ul style="list-style-type: none"> Rédiger des modèles de documents génériques qui appuieront et guideront la collecte de données des partenaires de la sécurité provinciaux, territoriaux et municipaux lorsqu'ils prépareront des estimations des coûts et une demande de remboursement afin de faciliter le processus de réconciliation de la vérification. 	Septembre 2013
<p>2. Améliorer davantage la gestion des coûts de sécurité des événements en :</p> <p>i) mettant au point des options et en faisant approuver les changements aux processus de désignation et de financement qui permettront à SP d'entrer en négociations avec ses partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux le plus tôt possible;</p> <p>ii) élaborant des options de mécanismes qui permettront une correspondance accrue entre les montants approuvés et les remboursements finaux. Les options devraient avoir pour but de renforcer la fonction d'analyse critique de l'évaluation des coûts des partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux. Elles devraient aussi comprendre, au</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ébaucher un cadre interne du gouvernement fédéral qui comprendra des options pour faire avancer la date de la désignation d'un événement international majeur et s'attarder aux questions de réservation du financement fédéral et de l'accès à ce dernier. Collaborer avec les secteurs ministériels et les agences centrales pour présenter les options déterminées dans l'ébauche du cadre interne du gouvernement fédéral et confirmer les options recommandées pour les processus de désignation et de financement. Élaborer les documents nécessaires afin d'obtenir l'approbation du cadre interne du gouvernement fédéral incluant l'affermissement des processus de désignation et de financement. Pendant l'élaboration des modalités révisées, examiner et mettre à jour la liste des coûts admissibles et non admissibles liés à la sécurité et au maintien de l'ordre sur la base des leçons apprises et des consultations qui ont eu lieu avec les partenaires provinciaux et municipaux ayant participé à des événements internationaux majeurs. Engager les secteurs ministériels et les agences centrales afin de présenter les options identifiées dans l'ébauche des modalités et demander des conseils face à la recommandation d'une proposition. Organiser d'autres consultations avec les partenaires provinciaux et municipaux pour vérifier l'applicabilité et l'aspect pratique des options envisagées pour l'admissibilité de certains coûts liés au maintien de l'ordre et à la sécurité. 	<p>Décembre 2012</p> <p>Décembre 2012</p> <p>Juin 2013</p> <p>Décembre 2012</p> <p>Décembre 2012</p> <p>Février 2013</p>

Recommandation	Mesures de gestion	Échéancier
<p>besoin, l'aide d'un expert à cet égard.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demander conseil à des experts ou à des spécialistes fédéraux pour déterminer la légitimité et le caractère raisonnable des estimations de coûts des partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux, au besoin. • Améliorer la gestion des biens et de l'équipement grâce à la mise en application des modalités renouvelées pour veiller à ce que les partenaires provinciaux, territoriaux et municipaux fassent tous les efforts nécessaires pour adopter l'option la plus rentable pour remplir les exigences temporaires liées à la sécurité dans le cadre d'un événement international majeur. 	<p>Phase de planification d'un événement international majeur</p> <p>Décembre 2012</p>

ANNEXE A : Documents examinés

CBC News (25 mai 2010). *G8, G20 security bill at least \$833M.*

CTV Canada (28 juin 2010). *Canada AM Television Interview with Prime Minister Stephen Harper.*

Ministère de la Justice Canada. *Loi sur le ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile* L.C. 2005, ch. 10.

Ministère de la Justice Canada. *Loi sur les missions étrangères et les organisations internationales* L.C. 1991, ch. 41.

Sécurité publique Canada (2011). *Document de discussion concernant la Politique-cadre sur les coûts de la sécurité.*

Sécurité publique Canada (2012). *Renouvellement de la Politique-cadre sur les coûts de sécurité*, présentation.

Sécurité publique Canada (2011). *Security Cost Framework Policy Application for the 2010 G8 and G20 Summits, Management of Assets and Equipment Summary.*

Sécurité publique Canada (2012). *Security Cost Framework Policy Application for the 2010 G8 and G20 Summits, Lessons Learned Report.*

Sécurité publique Canada (2012), *Security Cost Framework Consultation Summary.*

Sécurité publique Canada (2012). *Guide pour consultations, Renouvellement de la Politique-cadre sur les coûts de la sécurité.*

Sécurité publique Canada. *Rapport sur les plans et les priorités 2010-2011.*

Sécurité publique Canada. *Rapport sur les plans et les priorités 2011-2012.*

Sécurité publique Canada. *Rapport sur les plans et les priorités 2012-2013.*

Bureau du vérificateur général du Canada (2011). *Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes printemps 2011, chapitre 1 : Les dépenses pour les sommets du G8 et du G20 de 2010.*

Bureau du directeur parlementaire du budget (2010). *Évaluation des coûts prévus de la sécurité aux sommets du G8 et du G20 de 2010.*

Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada (2012). *Enquête d'intérêt public sur la conduite de membres de la GRC lors des sommets du G8 et du G20 de 2010.*

Bureau du directeur indépendant de l'examen de la police (2012). *Droit de protestation et maintien de l'ordre : rapport de l'examen systémique concernant le sommet du G20.*

ANNEXE B : Analyse financière

Les valeurs figurant dans le tableau sont en dollars, et elles ont été arrondies à la centaine près.

FRAIS D'ADMINISTRATION DES PROGRAMMES	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Employés chargés des programmes de contribution de SP				
Salaires	128 800	320 000	386 400	352 600
Fonctionnement et entretien (déplacements)	1 500	13 100	7 800	7 800
Fonctionnement et entretien (Services de vérification Canada)	-	103 800	723 400	676 400
Total (partiel)	130 300	436 900	1 117 600	1 036 800
Bureau du directeur général				
Salaires	14 800	7 300	1 500	1 500
Fonctionnement et entretien	-	-	-	300
Total (partiel)	14 800	7 300	1 500	1 900
COÛT TOTAL DES PROGRAMMES	145 100	444 200	1 119 100	1 038 700
Services internes				
Salaires	57 400	130 900	155 200	141 600
Fonctionnement et entretien	-	41 500	289 400	270 700
Total (partiel)	57 400	172 400	444 600	412 300
Régime d'avantages sociaux des employés (20 % des dépenses salariales)	40 200	91 700	108 600	99 100
Indemnité de logement de TPSGC (13 % des dépenses salariales)	26 100	59 600	70 600	64 400
TOTAL DES COÛTS D'ADMINISTRATION DES PROGRAMMES	268 800	767 900	1 742 900	1 614 500
PAIEMENTS DE TRANSFERT³⁷				
Dépenses	-	-	48 492 200	112 250 700
Ratio de coûts administratifs des programmes				
Annuel	n/a	n/a	3,6 %	1,4 %
Moyenne des quatre années				2,7 %

³⁷ Comprend à la fois les dépenses de l'exercice ainsi que les dépenses faites au cours des années subséquentes, à même les autorisations de l'année en cours par créditeurs à la fin de l'exercice (CAFE).