



Public Safety
Canada

Sécurité publique
Canada

ARCHIVED - Archiving Content

Archived Content

Information identified as archived is provided for reference, research or recordkeeping purposes. It is not subject to the Government of Canada Web Standards and has not been altered or updated since it was archived. Please contact us to request a format other than those available.

ARCHIVÉE - Contenu archivé

Contenu archivé

L'information dont il est indiqué qu'elle est archivée est fournie à des fins de référence, de recherche ou de tenue de documents. Elle n'est pas assujettie aux normes Web du gouvernement du Canada et elle n'a pas été modifiée ou mise à jour depuis son archivage. Pour obtenir cette information dans un autre format, veuillez communiquer avec nous.

This document is archival in nature and is intended for those who wish to consult archival documents made available from the collection of Public Safety Canada.

Some of these documents are available in only one official language. Translation, to be provided by Public Safety Canada, is available upon request.

Le présent document a une valeur archivistique et fait partie des documents d'archives rendus disponibles par Sécurité publique Canada à ceux qui souhaitent consulter ces documents issus de sa collection.

Certains de ces documents ne sont disponibles que dans une langue officielle. Sécurité publique Canada fournira une traduction sur demande.



BÂTIR UN CANADA SÉCURITAIRE ET RÉSILIENT



Sécurité publique du Canada

**Évaluation de 2013-2014 du Programme de
contribution à l'amélioration de la sécurité des
collectivités autochtones**

Rapport final

2014-11-06

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
1. INTRODUCTION	1
2. PROFIL.....	1
2.1 Contexte.....	1
2.2 Objectifs du programme	2
2.3 Ressources	2
2.4 Modèle logique.....	2
3. À PROPOS DE L'ÉVALUATION	4
3.1 Objectif.....	4
3.2 Portée	4
3.3 Méthodologie.....	4
3.4 Limites.....	6
3.5 Protocoles	6
4. CONSTATATIONS.....	6
4.1 Pertinence.....	6
4.2 Rendement – Efficacité	10
4.3 Rendement — Efficience et économie.....	17
5. CONCLUSIONS.....	19
5.1 Pertinence.....	19
5.2 Rendement — Efficacité.....	20
5.3 Rendement — Efficience et économie.....	21
6. RECOMMANDATIONS	21
7. RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA GESTION.....	22
ANNEXE A – DOCUMENTS EXAMINÉS.....	24
ANNEXE B – RENSEIGNEMENTS FINANCIERS	27

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?

Le Programme de contributions à l'amélioration de la sécurité des collectivités autochtones (PCASCA) a été conçu dans le cadre des mesures concrètes du gouvernement en vue de lutter contre le phénomène des femmes autochtones disparues ou assassinées et d'aider les collectivités à intervenir de façon globale face à ces facteurs communautaires. L'objectif du Programme est d'aider les collectivités à élaborer une approche efficace et intégrée leur permettant de profiter au maximum des investissements de l'État en appuyant trois activités principales : le renforcement des capacités communautaires (renforcement et communication des connaissances); le soutien aux collectivités pour l'élaboration de plans de sécurité communautaire; et le soutien aux projets pilotes communautaires visant à examiner et à mettre en œuvre des modèles holistiques autochtones de guérison répondant aux besoins en matière de sécurité des femmes et des filles autochtones.

Pourquoi est-ce important?

Les femmes et les filles autochtones sont continuellement confrontées à des facteurs de risque élevé dans les réserves et à l'extérieur de celles-ci. Les approches intégrées et complètes amènent les collectivités à former une société durable au lieu de s'en tenir à régler des problèmes. En aidant les collectivités à adapter plus stratégiquement leurs interventions à la sécurité communautaire, on permet aux programmes de mettre à profit les ressources disponibles tout en améliorant la capacité des collectivités d'avoir accès aux sources de financement existantes ou nouvelles.

Ce que nous avons conclu

Pertinence

Les documents pertinents disponibles, ainsi que les entrevues menées à l'intérieur du gouvernement et avec les principaux répondants externes, montrent amplement que le Programme est toujours pertinent. Il est toujours nécessaire d'accroître la sécurité dans les collectivités autochtones, particulièrement pour les femmes et les filles, et le Programme correspond bien aux priorités du gouvernement fédéral et de Sécurité publique Canada dans son approche à l'égard de la sécurité dans les collectivités autochtones. Il semble fonctionner de concert ou en parallèle avec des initiatives semblables, mais rien n'indique une duplication excessive des efforts.

Il existe toutefois une importante occasion d'accroître la coordination entre les ministères et organismes fédéraux et les différents ordres de gouvernement en ce qui concerne les efforts

liés à la sécurité communautaire et les causes profondes de la violence dans les collectivités autochtones. Le programme offre une méthode pour encourager ce genre de coordination.

Au sein de Sécurité publique Canada, il serait possible d'intégrer davantage le Programme aux équipes de prévention du crime et de la police des Autochtones en encourageant et en appuyant la planification et l'établissement de priorités dirigés par les collectivités en lien avec la sécurité communautaire.

Rendement

Il est évident que le Programme a fourni aux collectivités autochtones des outils et des occasions pour cibler leurs principaux problèmes en matière de sécurité et leurs ressources collectives qui pourraient servir à accroître la sécurité communautaire et la guérison, mais les renseignements disponibles n'indiquent pas clairement quelle est l'opinion des participants des collectivités concernant la qualité ou l'efficacité de ces outils. Le processus d'élaboration d'outils semble avoir un avantage à long terme; en effet, quand les outils sont en place et sont utilisés par les collectivités, les renseignements sont facilement accessibles pour d'autres initiatives.

Malgré quelques difficultés rencontrées au départ, il semble y avoir eu des réussites quant à la formation de formateurs pour les ateliers communautaires, ainsi que dans l'exécution des ateliers, et certains éléments montrent une amélioration de la motivation des collectivités à régler les problèmes liés à la sécurité communautaire. L'idée de demander à des animateurs autochtones ayant des connaissances locales est vue positivement, mais on a rapporté certaines variations dans les capacités et l'expérience des animateurs. On a signalé que la formation des animateurs n'était pas suffisante pour répondre aux besoins, particulièrement dans les collectivités à risque élevé. Les gestionnaires du Programme sont au courant de la nécessité d'améliorer cet élément et ont planifié des changements dans les stratégies de recrutement et de formation.

Les documents du Programme indiquent qu'en septembre 2012, des ateliers avaient été offerts dans 25 collectivités. Ces collectivités ont été sensibilisées à leurs difficultés, et leur motivation à les régler a augmenté. Jusqu'à maintenant, Sécurité publique Canada a reçu neuf plans de sécurité. Il est plausible que le faible nombre d'ateliers et de plans de sécurité communautaire découle de la conception du Programme, qui tient compte de la nature à long terme des difficultés, particulièrement dans les collectivités à risque élevé, et reconnaît que les progrès seront très probablement lents et graduels. La grande majorité des collectivités participantes ont fait des progrès vers l'atteinte des objectifs du Programme; certaines ont produit des plans de sécurité et d'autres travaillent toujours aux premières étapes de la préparation.

Le Programme est parvenu à solliciter la participation des collectivités, mais il est difficile de maintenir le niveau de participation. La plupart des observateurs estiment qu'il faut un appui constant pour que ce genre de processus de développement communautaire soit fructueux, surtout en raison du fait qu'habituellement, les dirigeants des collectivités autochtones sont extrêmement occupés par les opérations quotidiennes.

En raison de la nature communautaire du Programme, il semble exister des variations importantes dans les difficultés traitées dans les ateliers et dans les plans de sécurité élaborés jusqu'à maintenant. Tous les travaux ne sont pas uniquement dirigés directement vers la sécurité communautaire. Il est toutefois évident que les ateliers communautaires et les processus de planification amènent les participants à discuter des causes profondes de la violence dans leur collectivité, ce qui est considéré comme une première étape essentielle vers

l'amélioration de la santé des collectivités à risque élevé dans les études et par les agents de développement des collectivités autochtones.

Il est trop tôt pour tirer des conclusions sur l'incidence qu'a eue le Programme sur le niveau de sécurité dans les collectivités participantes en le comparant au niveau avant l'initiative ou à celui d'autres collectivités semblables. À ce point, il ne semble pas y avoir de consensus concernant ce qui constitue une collectivité sécuritaire et la façon de le mesurer. Il serait utile à l'avenir de songer à établir des cibles réalistes pour les progrès visés.

En ce qui concerne l'efficacité du Programme, le ratio moyen des coûts administratifs était de 93 %. Ce résultat était attendu, car il s'agit d'un programme unique qui exige beaucoup de soutien de la part du personnel du programme. Il a nécessité une adaptation graduelle aux approches et aux outils à mesure que les participants acquéraient de l'expérience sur le terrain. Il semble exister de grandes occasions d'accroître l'efficacité au sein du gouvernement fédéral dans son ensemble, grâce à une coordination et à une collaboration accrues avec les collectivités autochtones. Le Programme offre une base pour l'amélioration de la synergie par son soutien de la planification communautaire et l'établissement de relations de travail de confiance au sein des collectivités. Dans son idéal, le Programme offre une plateforme pour transformer le fonctionnement des ministères et organismes en vue de régler les problèmes complexes et interdépendants tels que ceux rencontrés par de nombreuses collectivités autochtones.

Les observateurs internes et externes et les études sont presque unanimes : l'approche communautaire adoptée pour le Programme est la voie requise pour assurer la santé et la sécurité dans les collectivités autochtones; et pour suivre cette voie à bon escient, il faudra de la patience, des efforts et un soutien continu à long terme dans les collectivités.

Recommandations

La Direction de la vérification interne et de l'évaluation recommande que la sous-ministre adjointe du Secteur de la sécurité communautaire et de la réduction du crime de Sécurité publique Canada adopte les mesures suivantes :

1. Au cours de la première année du programme renouvelé, élaborer des façons de surveiller et d'évaluer le niveau de capacité de la collectivité et la durabilité des résultats du programme de Sécurité publique Canada dans les collectivités qui ont rempli un plan de sécurité communautaire.
2. Réviser la stratégie de mesure du rendement du programme et fixer des cibles réalistes pour les activités menant à l'élaboration de plans de sécurité communautaire afin de mieux tenir compte de la faisabilité des accomplissements.

En collaboration avec le sous-ministre adjoint du Secteur de la gestion des urgences et des programmes :

3. Vérifier que les gestionnaires de programmes, les agents des politiques et les chercheurs des programmes ministériels qui aident les collectivités autochtones au sein du Ministère (PSPPN, SNPC, PCASCA) collaborent de façon continue à intégrer davantage :
 - la prestation des programmes dans les collectivités;

- les activités de recherche et de politiques dans les divisions, les directions générales, les secteurs et le Ministère.

La collaboration continue permettrait au Ministère de tirer parti des résultats dans l'ensemble des programmes et de maximiser les investissements ministériels.

Réponse et plan d'action de la gestion

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

1. INTRODUCTION

Au sein du gouvernement du Canada, l'évaluation consiste en la collecte et l'analyse systématiques de données probantes sur les résultats des programmes afin d'en évaluer la pertinence et le rendement et de trouver d'autres modes de prestation pour obtenir les mêmes résultats. À cette fin, la Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor exige que tous les programmes de subvention et de contribution permanents soient évalués tous les cinq ans pour appuyer l'amélioration des politiques et des programmes, la gestion des dépenses, la prise de décisions par le Cabinet et l'établissement des rapports à l'intention du public.

Le présent rapport présente les résultats de l'évaluation menée par Sécurité publique Canada (SP) en 2013-2014 quant au Programme de contributions à l'amélioration de la sécurité des collectivités autochtones. Il a été créé en 2010 pour aider les collectivités à créer des approches efficaces intégrées à l'égard de la sécurité communautaire afin d'augmenter la sécurité dans les collectivités autochtones. Cette évaluation fournit à la population canadienne, aux parlementaires, aux ministres, aux organismes centraux et au sous-ministre de la Sécurité publique une évaluation neutre et fondée sur des éléments probants de la pertinence et du rendement (efficacité, efficience et économie) de ce programme du gouvernement fédéral.

2. PROFIL

2.1 Contexte

Le PCASCA a été conçu dans le cadre des mesures concrètes du gouvernement visant à lutter contre le phénomène des femmes autochtones disparues ou assassinées et d'aider les collectivités à intervenir de façon globale face à ces facteurs communautaires. Les approches intégrées et complètes amènent les collectivités à former une société durable au lieu de s'en tenir à régler des problèmes. Il en résulte des collectivités plus saines, au profit de tous les résidents, que ce soit directement, par l'entremise de programmes intégrés, ou indirectement, en répondant aux besoins et aspirations des particuliers.

À l'heure actuelle, il existe divers programmes de financement pour lutter contre la violence faite aux femmes, mais, dans bien des cas, ces programmes répondent à des problèmes particuliers et ne permettent pas aux collectivités de coordonner et de combiner leurs interventions. En aidant les collectivités à adapter plus stratégiquement leurs interventions à la sécurité communautaire, on permet aux programmes de mettre à profit les ressources disponibles tout en améliorant l'accès des collectivités aux sources de financement existantes ou nouvelles.

En assumant un rôle de leadership par l'offre de paiements de transfert, l'initiative est structurée pour lier des solutions communautaires à l'élaboration de politiques. Une telle démarche doit être fondée sur des projets communautaires qui répondent aux besoins en matière de sécurité des femmes et des filles autochtones. On espère ainsi accroître les connaissances dans les collectivités et au gouvernement ainsi que favoriser la mise en place de politiques gouvernementales appropriées et efficaces.

2.2 Objectifs du programme

L'objectif du PCASCA est d'aider les collectivités à élaborer des approches efficaces et intégrées leur permettant de profiter au maximum des investissements de l'État. On y parviendra au moyen de trois activités principales :

- en renforçant les capacités communautaires tant par la formation que par la diffusion de l'information ou des connaissances (renforcement des connaissances, communication du savoir, formation directe);
- en aidant les collectivités à élaborer des plans de sécurité communautaire;
- en soutenant les projets-pilotes communautaires visant à examiner et à mettre en œuvre des modèles holistiques autochtones de guérison répondant aux besoins de sécurité des femmes et des filles autochtones.

Seuls les projets pilotes seront directement axés sur la violence envers les femmes et les filles. Les plans de renforcement des capacités et de la sécurité communautaire visent à aider les collectivités en général; c'est pourquoi nous n'évaluerons pas leur incidence directe ni leurs répercussions sur les femmes et les filles autochtones.

2.3 Ressources

Le tableau 1 illustre le financement initial alloué pour le PCASCA.

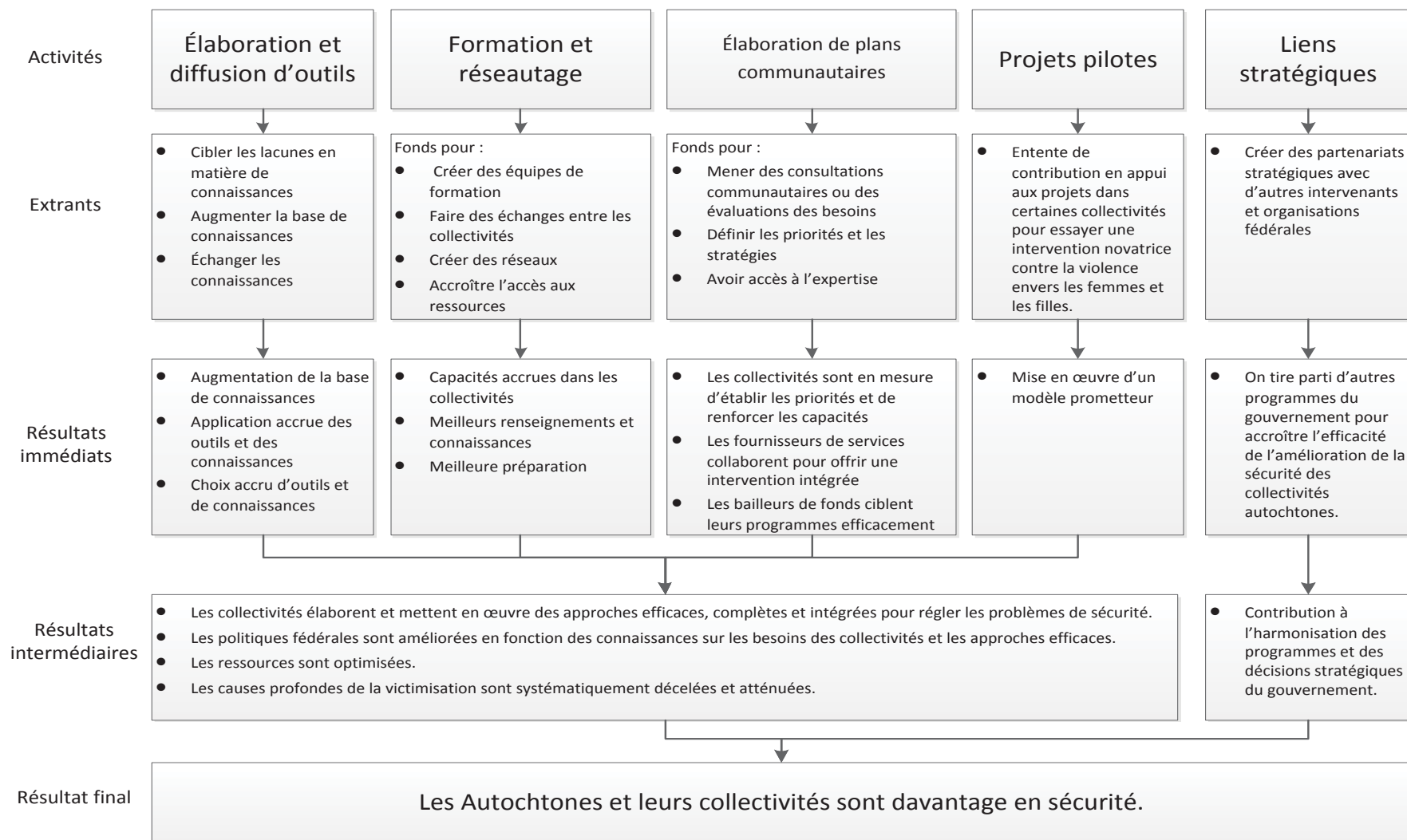
Tableau 1 – Financement alloué (en dollars)

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Salaires	77 592	258 649	258 649	258 649
F et E	76 803	175 997	365 997	365 997
PCAF	15 518	51 730	51 730	51 730
Total du crédit 1	169 913	486 376	676 376	676 376
S et C	320 000	480 000	690 000	690 000
Total du crédit 5	320 000	480 000	690 000	690 000
Locaux	10 087	33 624	33 624	33 624
Total	500 000	1 000 000	1 400 000	1 400 000

2.4 Modèle logique

Le modèle logique est une représentation visuelle qui établit un lien entre le but du financement du programme (activités) et ce qu'il produit (extrants) et ce que le programme espère accomplir (résultats). 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 pour le Programme de contributions à l'amélioration de la sécurité des collectivités autochtones



Remarque : Les liens stratégiques ne faisaient pas partie du modèle logique au début du Programme. Par conséquent, on n'a pas défini d'objectifs pour ces activités, ni effectué de suivi. Toutefois, ils ont été évalués dans le cadre de l'évaluation.

3. À PROPOS DE L'ÉVALUATION

3.1 Objectif

L'objectif de l'évaluation consiste à fournir à la population canadienne, aux parlementaires, aux ministres, aux organismes centraux et au sous-ministre de la Sécurité publique une évaluation neutre et fondée sur des éléments probants de la pertinence et du rendement (efficacité, efficience et économie) de ce programme du gouvernement fédéral.

Plus précisément, cette évaluation :

- favorise la responsabilisation à l'égard du Parlement et des Canadiens, en aidant le gouvernement du Canada à rendre compte de façon crédible des résultats obtenus au moyen des ressources investies dans les activités;
- aide le sous-ministre de la Sécurité publique à gérer en fonction des résultats en lui indiquant si les activités donnent les résultats escomptés à un coût abordable;
- appuie l'amélioration des politiques et des programmes.

3.2 Portée

Dans le cadre de l'évaluation, on a examiné les extrants et les résultats du PCASCA à compter de 2010-2011. On a également évalué l'administration et la surveillance de l'entente de contributions par SP.

3.3 Méthodologie

L'évaluation a été effectuée en conformité avec la *Politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor*, les *Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada*, ainsi que la *Politique sur l'évaluation de SP*. Les évaluateurs ont adopté une approche de conception implicite axée sur les objectifs.

3.3.1 Principaux enjeux et questions relatives à l'évaluation

Conformément à 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 le programme répond-il?
2. De quelle manière le programme répond-il aux priorités gouvernementales et ministérielles actuelles?
3. Quelle est la nature du rôle et du mandat du gouvernement fédéral relativement à l'exécution du programme?
4. Le programme reproduit-il ou complète-t-il d'autres initiatives de SP ou du gouvernement fédéral liées à la sécurité communautaire?

Rendement – Efficacité

5. Dans quelle mesure a-t-on atteint les résultats escomptés du programme?

6. Y a-t-il eu des résultats imprévus, qu'ils soient positifs ou négatifs? Des mesures s'imposent-elles pour atténuer l'effet de ces résultats?
7. Les utilisateurs ciblés ou les bénéficiaires sont-ils satisfaits de la qualité des extraits du programme (ex. : fiabilité, précision, rapidité, sécurité)?

Rendement – Administration du programme, efficience et économie

8. L'efficience du programme s'est-elle accrue au fil du temps?
9. Dans quelle mesure la théorie et la conception du programme sont-elles appropriées pour répondre au besoin actuel?

3.3.2 Sources de données

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

Analyse documentaire

On a examiné des études et des documents d'universités et d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales axés sur les approches de prévention du crime chez les Autochtones et sur le développement communautaire.

Examen de documents et de données administratives

Les documents examinés comprennent : des comptes rendus, des documents ministériels, des documents sur la responsabilisation et les politiques, des documents initiaux, des rapports sur les plans et les priorités, des discours du Trône, des rapports gouvernementaux sur des questions pertinentes au PCASCA, ainsi que d'autres rapports indépendants. Une liste des documents examinés se trouve à l'annexe A.

Entrevues auprès des principaux répondants

On a mené des entrevues auprès de douze répondants principaux, dont des agents et des gestionnaires du PCASCA, des cadres supérieurs de SP, des représentants d'autres ministères et organismes fédéraux s'intéressant à la sécurité des collectivités autochtones, et des experts indépendants ayant des connaissances en développement communautaire et en sécurité des femmes et des filles dans un contexte autochtone. Les entrevues ont principalement porté sur la pertinence. Dans le cadre de l'évaluation on a également utilisé les entrevues pour l'examen du Programme qui était axé sur l'efficacité, comme il est indiqué ci-dessous.

Analyse des constatations du Programme

Comme le Programme a récemment fait l'objet d'un examen interne couvrant plusieurs questions semblables à celle de l'évaluation, les constatations de l'examen ont servi de source de données pour l'évaluation. Ces constatations portent principalement sur les questions d'efficacité et découlent d'entrevues auprès des principaux répondants et d'études de cas effectuées dans des collectivités. La coordination des constatations des deux études a évité la duplication des efforts et a permis des économies quant à la réalisation de l'évaluation.

3.4 Limites

Cette section décrit les limites relatives aux données.

- Les constatations liées à certaines questions d'évaluation, concernant l'efficacité du Programme, dépendent d'une recherche menée sous la direction du personnel du Programme pendant un examen interne du Programme. Même s'il n'y a aucune raison de douter de la qualité de la recherche, il faut reconnaître qu'il existe un risque dû au manque d'objectivité des gestionnaires du Programme. En vue d'atténuer ce risque, l'équipe chargée de l'évaluation a mené d'autres entrevues.
- On n'a effectué de travaux sur le terrain ciblant des projets pilotes ni dans le cadre de l'examen interne, ni dans le cadre de l'évaluation. Comme les projets pilotes sont toujours en cours, les documents n'étaient pas encore disponibles pour l'évaluation des résultats. Les constatations liées aux projets pilotes sont fondées sur les commentaires des répondants internes du gouvernement. Un projet pilote fait actuellement l'objet d'une évaluation indépendante de la présente évaluation.
- La nature complexe et à long terme du PCASCA et les nombreuses difficultés liées à sa mise en œuvre dans les collectivités signifient que les renseignements portant sur l'atteinte des objectifs dans la période visée par l'évaluation sont limités; bon nombre des indicateurs d'efficacité ne peuvent être mesurés de façon significative à cette étape-ci.

3.5 Protocoles

Ce rapport a été soumis à l'examen et à l'approbation des gestionnaires de programme et du sous-ministre adjoint responsable. Une réponse et un plan d'action de la direction ont été préparés pour donner suite aux recommandations de l'évaluation. Ces documents ont été présentés au Comité d'évaluation ministériel de SP pour étude et approbation finale par le sous-ministre de Sécurité publique Canada.

4. CONSTATATIONS

4.1 Pertinence

4.1.1 Besoin continu

Afin de déterminer si les activités de sécurité et de développement dans les collectivités autochtones de SP sont toujours nécessaires, on a examiné les études disponibles sur la violence faite aux femmes et sur le développement dans les collectivités autochtones, ainsi que des documents de SP et d'autres ministères et organismes fédéraux sur ces questions. On a également interrogé des experts externes, des fonctionnaires fédéraux travaillant sur des questions liées aux Autochtones et des responsables de SP. Ces sources ont donné des preuves convaincantes que le Programme est toujours nécessaire.

La violence envers les femmes, qui demeure problématique au Canada et partout dans le monde, est décuplée chez les femmes autochtones. Les documents examinés dans le cadre de l'évaluation soulignent qu'il subsiste des facteurs de risque élevé pour les femmes et les filles

autochtones dans les réserves et à l'extérieur de celles-ci. Plus de 430 000 femmes des Premières Nations de 15 ans ou plus, et plus de 150 000 Métisses et Inuites, se trouvent dans des réserves et à l'extérieur de celles-ci. Elles sont confrontées à un risque de violence trois fois plus élevé que les femmes non autochtones, en particulier de la part de membres de la famille et d'amis¹. Les femmes autochtones sont particulièrement vulnérables à la violence conjugale. Près du quart (24 %) des femmes autochtones signale une forme de violence conjugale. Cette proportion est près de 3,5 fois plus élevée que chez les femmes non autochtones (7 %)².

Selon une étude récente de la GRC³, les femmes autochtones représentent environ 4 % de la population féminine canadienne et environ 16 % des femmes assassinées. De nombreux articles mentionnent des facteurs contributifs tels que les cycles de la violence et de l'abus intergénérationnels à l'échelle de la collectivité et parfois liés à un traumatisme historique (comme les pensionnats indiens), qui ont engendré des situations où les victimes peuvent être activement dissuadées d'en parler, particulièrement dans des collectivités petites ou éloignées situées à une certaine distance des services de police. D'autres ensembles de facteurs de risque, tels que les niveaux élevés de pauvreté, la surpopulation, l'abus d'alcool ou d'autres drogues et l'éclatement de la famille, rendent les femmes plus vulnérables, tant dans les collectivités autochtones que dans la société en général. Les femmes autochtones sont exposées à un taux de violence plus élevé de la part d'étrangers, de connaissances et de membres de la famille, et à un taux supérieur d'homicides. La complexité et l'interdépendance des facteurs sous-jacents aux niveaux disproportionnés de violence nécessitent des mesures coordonnées, soutenues et à plus long terme si nous voulons apporter un changement appréciable⁴.

Certains auteurs⁵ et plusieurs experts interrogés dans le cadre de l'évaluation suggèrent que la voie à suivre pour résoudre ce problème se trouve dans les processus dirigés par les collectivités et conçus pour tenir compte du passé et de ses conséquences et dans l'élaboration de solutions fondées sur les valeurs traditionnelles locales. Les documents liés au Programme mentionnent que la participation active et enthousiaste des collectivités (c.-à-d. la demande pour le PCASCA) indique que le besoin est toujours présent. Des rapports sur des ateliers communautaires effectués dans le cadre du Programme mentionnent des discussions tenues par les membres des collectivités où l'on souligne l'existence et l'intransigeance des problèmes que le Programme est conçu pour régler.

Une experte externe a souligné que dans le cadre de ses travaux dans des collectivités autochtones, on se fie principalement à des sources communes de statistiques sur la violence envers les femmes autochtones comme stratégie pour « briser le silence », et que ces collectivités fournissent souvent leurs propres statistiques locales pour souligner davantage la nature et la portée du problème. Plusieurs répondants du gouvernement fédéral ont affirmé que

¹ Brennan, Shannon (2011). « La victimisation avec violence chez les femmes autochtones dans les provinces canadiennes, 2009 », *Juristat*. Statistique Canada.

² Statistique Canada (2004), *Enquête sociale générale – Victimization*.

³ Gendarmerie royale du Canada, <http://www.rcmp-grc.gc.ca/pubs/mmaw-faapd-fra.pdf>.

⁴ Sécurité publique Canada (2010), *Programme de contribution pour l'amélioration de la sécurité des collectivités autochtones - Stratégie de mesure du rendement*; Byrne, Tracy et Wade Abbott (2011), *Stopping Violence Against Aboriginal Women: A Summary of Root Causes, Vulnerabilities and Recommendations from Key Literature*. Intergovernmental and Community Relations and Ministry of Aboriginal Relations and Reconciliation; Perreault, Samuel (2012). « L'homicide au Canada, 2011 », *Juristat*. Statistique Canada.

⁵ Par exemple : Swanson, John (n.d.), *A model for aboriginal facilitation: an Open, Empowering Way to Get Consensus and Action*; Poonwassie, Anne, et Ann Charter (2001), « An Aboriginal Worldview of Helping: Empowering Approaches », *Revue canadienne de counseling*, 35(1); Wesley-Esquimaux, Cynthia et Brian Calliou (2010), *Best practices in Aboriginal Community Development: A Literature Review and Wise Practices Approach*.

les collectivités qui participent au PCASCA ont ciblé des problèmes locaux particulièrement préoccupants après que des liens de confiance ont été établis dans le processus de développement communautaire. Ces problèmes pourraient être liés à l'exploitation sexuelle ou à d'autres sujets très sensibles.

4.1.2 Harmonisation avec les priorités fédérales et ministérielles

L'examen des documents et les entrevues avec les répondants du gouvernement fédéral ont indiqué que le PCASCA correspond bien aux priorités du gouvernement et de SP.

Les documents et les entrevues ont permis de confirmer que les priorités du gouvernement étaient étroitement liées aux objectifs du PCASCA. Les principaux points soulevés comprennent des références au discours du Trône de 2013 où l'on indiquait que « les femmes autochtones sont de façon disproportionnée victimes de crimes violents. Notre gouvernement renouvellera ses efforts pour se pencher sur la question des femmes autochtones portées disparues et assassinées ». Le Programme correspond également au résultat stratégique de SP concernant la sécurité et la résilience des collectivités.

Les documents indiquent que, de 2010 à 2015, le ministère de la Justice Canada et SP ont reçu des fonds pour l'amélioration de l'intervention par des responsables de l'application de la loi et la réduction de la violence envers les femmes et les filles autochtones, avec le mandat clair de réduire la violence. Les répondants ont tous confirmé que le Programme correspond étroitement aux priorités du gouvernement et de SP. À l'échelle fédérale, les répondants ont affirmé que le Programme correspond aux priorités du gouvernement concernant la sécurité des collectivités, la sécurité des femmes et des filles autochtones et la participation économique des Autochtones.

4.1.3 Harmonisation avec les rôles et responsabilités fédéraux

La sécurité des collectivités autochtones relève du mandat de SP, comme il est indiqué dans la *Loi sur le ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile*, au paragraphe 4(2) : « À l'échelon national, le ministre est chargé d'assumer un rôle de premier plan en matière de sécurité publique et de protection civile. » et au paragraphe 6(1) : « Dans le cadre de ses attributions et dans le respect des compétences attribuées aux provinces et aux territoires, le ministre peut notamment : [...] b) coopérer avec les gouvernements provinciaux et étrangers, organisations internationales et autres entités; c) accorder des subventions et verser des contributions; d) faciliter le partage de l'information — s'il y est autorisé — en vue de promouvoir les objectifs liés à la sécurité publique ».

Le programme appuie le ministre dans son rôle de leadership en matière de politiques publiques liées aux affaires correctionnelles et à la justice pénale. Le Ministère travaille à améliorer l'efficacité et le fonctionnement du système de justice pénale, notamment en accordant une place plus importante aux problèmes de santé mentale dans le système correctionnel et les populations à risque ou marginalisées dans les collectivités. Grâce au PCASCA, SP joue un rôle clé en s'assurant que les collectivités disposent des connaissances et des capacités nécessaires pour accroître la sécurité communautaire et assumer la responsabilité du système correctionnel et de la guérison.

Une grande majorité de répondants internes du gouvernement estime que le Programme correspond aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral, même s'ils admettent la

nature intergouvernementale des problèmes que le Programme est conçu pour régler. Ils considèrent que de nombreuses collectivités autochtones ne sont pas capables de se sortir elles-mêmes de la pauvreté, de la santé précaire et d'autres problèmes connexes, et qu'il est approprié que le gouvernement fédéral assure un rôle de premier plan et collabore directement avec les collectivités. Ceux qui le connaissent voient le PCASCA comme une première étape vers l'établissement d'un cadre qui permettra aux collectivités participantes et à tous les ordres de gouvernement de collaborer efficacement à l'apport de changements positifs.

Plusieurs répondants ont signalé que le PCASCA ressemble à un ancien programme des années 1990 d'Affaires indiennes et du Nord Canada⁶ qui reconnaissait le rôle important du gouvernement fédéral. Il s'agissait du Programme de planification communautaire globale, qui avait pour notion de base que les collectivités doivent se prendre en charge et que le gouvernement doit être un soutien, pas un instigateur. Toutefois, à l'époque, bien des collectivités n'avaient pas le niveau de préparation ou de cohésion suffisant pour élaborer un plan efficace, et le programme n'a pas été renouvelé. Les principaux répondants estiment que le PCASCA peut régler ce problème de préparation grâce à sa conception.

Les experts externes conviennent que le gouvernement fédéral a un rôle à jouer, mais préviennent que l'initiative doit venir des collectivités et qu'ils perçoivent un risque que les initiatives fédérales exercent un contrôle indu.

4.1.4 Complémentarité avec d'autres initiatives gouvernementales connexes

Les documents examinés dans le cadre de l'évaluation montrent qu'en 2010, le Canada a annoncé un financement de 10 millions de dollars pour lutter contre la violence faite aux femmes autochtones au Canada et que le PCASCA fait partie de cette grande initiative. Les documents indiquent aussi que le Programme correspond aux objectifs de SP concernant un Canada sécuritaire et résilient et la sécurité des collectivités, et qu'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, le ministère de la Justice Canada, Santé Canada, la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et d'autres initiatives de SP travaillent tous dans cette direction en application de divers programmes et mandats. On estime que ces programmes se complètent et non qu'ils se chevauchent.

Au sein de SP, les documents et les répondants montrent une relation claire et étroite entre le PCASCA, la Stratégie nationale pour la prévention du crime et le Programme des services de police des Premières nations, car les trois visent à améliorer la sécurité des collectivités autochtones et reconnaissent l'importance de l'établissement de priorités et de la planification communautaires. Les principaux répondants suggèrent que le PCASCA constitue une occasion d'harmoniser les efforts pour collaborer avec les collectivités autochtones vers l'atteinte des objectifs des trois programmes, et que la restructuration récente au sein de SP pourrait favoriser cette harmonisation et accroître la coordination entre ces trois programmes.

Les principaux répondants du gouvernement ont également mentionné des initiatives d'organisation non gouvernementales qui ont des objectifs liés à la prévention de la violence, du crime et du suicide, notamment les programmes *ÉduRespect* et *Cercle bénéfique de la prévention* de la Croix-Rouge. Encore une fois, on estime que ces genres de programmes sont complémentaires et qu'ils ne se chevauchent pas. Un expert externe a mentionné une initiative

⁶ Maintenant Affaires autochtones et Développement du Nord Canada.

de la Legal Services Society et de la Ending Violence Association en Colombie-Britannique qui est semblable au PCASCA, mais dont le point de départ est des ateliers visant à communiquer des renseignements sur la loi et la violence envers les femmes. L'objectif ultime de l'approche est d'aider les collectivités à élaborer des plans d'action et de sécurité.

Selon l'examen interne effectué, le Programme est complémentaire à une variété d'autres initiatives gouvernementales qui adoptent une approche horizontale pour travailler auprès des collectivités autochtones. Notamment, l'initiative du Cercle de feu dans le Nord de l'Ontario (participation au développement minier), les efforts de la GRC pour mobiliser les collectivités autochtones dans la lutte contre la violence des gangs, les stratégies de prévention du crime en Saskatchewan, les intérêts de la Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits de Santé Canada envers la lutte contre la violence dans les collectivités autochtones, et la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain dirigée par Affaires autochtones et Développement du Nord Canada.

4.2 Rendement – Efficacité

On a principalement évalué le rendement en se fiant aux conclusions du récent examen interne du PCASCA qui comprenait une analyse d'étude de cas sur place. De plus, on a examiné les documents et les données disponibles sur le Programme et posé des questions sur le rendement aux principaux répondants.

4.2.1 Élaboration et diffusion d'outils

Dans l'examen du Programme, on indique que le PCASCA a fourni aux collectivités autochtones des outils et des occasions pour découvrir leurs principaux problèmes de sécurité et les ressources qu'elles pourraient utiliser pour accroître la sécurité communautaire et la guérison, mais on ne mentionne pas le niveau de qualité ou d'efficacité de ces outils. Les agents de programme ont signalé que les outils élaborés ont remporté un grand succès et que les animateurs travaillant auprès des collectivités apportent souvent d'autres outils pour les membres des collectivités. Ils décrivent aussi l'élaboration d'outils comme un processus graduel d'amélioration pour trouver les outils adaptés aux besoins particuliers d'une collectivité. Les agents indiquent qu'ils ont reçu des commentaires positifs, surtout à mesure que les outils ont été améliorés.

On signale un avantage à long terme au processus d'élaboration d'outils, car une fois qu'ils sont en place et utilisés dans les collectivités, les renseignements sont rapidement disponibles pour d'autres initiatives, par exemple, pour que d'autres programmes du gouvernement puissent profiter des mêmes outils.

4.2.2 Formation et réseautage

Les documents portant sur les phases précédentes de l'initiative montrent que les séances de formation des formateurs ont permis notamment de former 18 formateurs en 2011. Dans un document, il est inscrit que 60 % des participants à l'atelier communautaire voyaient une augmentation de la motivation de la collectivité à régler les problèmes liés à la sécurité communautaire et attribuaient cette augmentation en partie aux séances.

Les agents de programme ont indiqué que 26 animateurs sont maintenant formés. Ils ont affirmé qu'on espérait un réseau solide d'animateurs, mais que seulement deux des 22

animateurs originaux on postulé dans le cadre du processus de recrutement en 2012, et que quatre autres animateurs se sont joints au programme plus tard. Ils disposent donc d'un effectif de six animateurs (dont quatre travaillent actuellement). On commence un nouveau processus de recrutement et on collabore avec les animateurs (actuels et anciens) pour les aider à postuler, car le processus précédent s'est avéré laborieux pour les candidats.

L'examen du programme a révélé ce qui suit :

- Il est bien d'avoir des animateurs autochtones, mais leurs aptitudes et leur expérience varient. On a signalé que leur formation n'était pas suffisante pour répondre aux besoins, particulièrement dans les collectivités à risque élevé.
- Les animateurs ont suggéré qu'ils ont besoin de ce qui suit : plus de discussions et de gabarits pour la rédaction de rapports et la planification d'ateliers; plus d'outils pratiques pour la présentation du contenu; plus d'expérience pratique pour l'animation d'ateliers; de perfectionnement pour travailler avec des groupes de différentes tailles.
- Il semble que les ateliers ont mieux fonctionné dans les petits groupes.
- L'expérience dans les collectivités où il faut se rendre par la voie des airs et où l'on a offert deux ateliers de suite est perçue comme pouvant être positive pour d'autres collectivités, car cette approche aide à maintenir le dynamisme et à limiter les changements de participants.

4.2.3 Plans de sécurité communautaire

Les documents des programmes montrent qu'en juin 2013, des ateliers avaient eu lieu dans 25 des 50 collectivités avec qui l'on avait d'abord communiqué. De ces 25 collectivités :

- Onze ont fait d'importants progrès quant à la mobilisation ou à la planification de la sécurité communautaire;
- Six ont fait des progrès limités quant au processus de mobilisation;
- Huit ont une participation très faible au processus de mobilisation.

On a reçu des commentaires positifs des collectivités, et les résultats suivants ont été obtenus : sensibilisation accrue quant aux problèmes de la collectivité et motivation accrue de la collectivité pour régler ces problèmes.

À l'heure actuelle, neuf propositions de plans de sécurité ont été financées. Ces plans tiennent compte des problèmes de sécurité considérés comme des priorités par la collectivité, qui est prête à prendre des mesures. Certains d'entre eux prévoient une approche complète et intégrée visant à régler les problèmes de sécurité qui nécessiteront un financement ou un soutien supplémentaires d'organismes externes. La plupart des plans doivent être ratifiés pour orienter efficacement les mesures liées aux problèmes ciblés.

Les répondants ont rencontré des difficultés dans l'élaboration des plans. Certains ne sont pas complets en raison de changements dans la direction de la collectivité ou dans la situation de participants principaux au processus de planification. Aussi, on s'est heurté à une capacité limitée dans certaines collectivités, où les dirigeants géraient le processus sur le coin de leur bureau tout en assumant un tas d'autres fonctions dans la collectivité. Des agents de programme et des experts internes ont souligné que pour que l'initiative soit efficace, il est souvent important d'offrir un soutien constant aux collectivités.

Les principaux répondants ont remarqué qu'il y a eu une légère augmentation de la participation des fournisseurs de services travaillant dans les collectivités, mais que cette étape nécessitait des contributions allant bien au-delà du Programme lui-même. L'un des obstacles mentionnés est que les organismes de prestation sont souvent réticents à participer activement aux plans communautaires et à collaborer avec d'autres fournisseurs de services en raison des restrictions perçues relativement aux mandats et de la crainte de violer la confidentialité, surtout dans les domaines de la santé et des services sociaux.

L'examen du programme a révélé ce qui suit :

- Le Programme incite les collectivités à participer, mais il est difficile de conserver cette participation. La clé du maintien de la participation est l'engagement des dirigeants de la collectivité; ils ne sont pas toujours engagés en raison des autres priorités qui surviennent.
- Les coordonnateurs locaux sont jugés essentiels à la planification de la sécurité et à la mise en œuvre des plans. Le Programme finance la coordination de la planification, mais doit appuyer (possiblement au moyen des bureaux régionaux) une fonction de mentorat pour les coordonnateurs moins expérimentés. Pour le moment, aucun financement n'est offert pour la mise en œuvre générale des plans de sécurité, et le cloisonnement de la gouvernance du gouvernement et des Premières Nations constitue un obstacle à la mise en œuvre.
- Le Programme aide certaines collectivités à trouver des sources de financement pour des initiatives précises de leur plan.
- La participation a augmenté dans de nombreuses collectivités, mais certains facteurs réfrènent cette participation :
 - le manque de clarté initiale concernant l'objectif de l'initiative;
 - la nécessité d'accroître la capacité dans des domaines tels que la planification, la recherche et la résolution de conflits;
 - le manque d'adhésion de certains chefs et conseils ou d'administrateurs supérieurs de bande;
 - les collectivités sont habituées à travailler au sein de cloisonnements au gouvernement, et leurs propres processus administratifs reproduisent ces cloisonnements;
 - les délais entre les ateliers et le processus de proposition de plan de sécurité communautaire font parfois perdre un élan important;
 - la combinaison d'échéanciers rapides pour le Programme et de la nécessité d'un développement graduel adapté aux situations locales peut représenter un obstacle. Une forme de soutien à long terme est requise.
- Le Programme a permis d'amorcer une collaboration avec des partenaires fédéraux et provinciaux pour aider à assurer la complémentarité des programmes et des initiatives. Par exemple, certains éléments montrent que les plans de sécurité communautaire aideront certaines collectivités à élaborer des propositions pour le financement de programmes du Centre national de prévention du crime de SP.
- Il y a eu beaucoup de collaboration entre les partenaires fédéraux. La collaboration a varié dans les régions en partie en raison de la variation des structures et des capacités des bureaux régionaux de SP. Les principaux répondants voient une occasion d'élargir le rôle régional dans la mobilisation des collectivités et l'apport d'un soutien.
- La plupart des collectivités n'ont pas communiqué avec les organisations partenaires qui seront nécessaires pour mettre en œuvre les plans. La difficulté tient au fait qu'elles ont besoin de partenaires pour les aider à bien planifier, mais qu'elles ont besoin d'un plan pour attirer des partenaires.

- En général, les collectivités aiment l'approche « non normative » du Programme, mais il a été difficile de la comprendre et d'y participer pleinement, car elle est différente des programmes gouvernementaux auxquels les collectivités sont habituées.

4.2.4 Projets pilotes

Deux projets pilotes sont en cours. Ils ont pour objectif de mettre à l'essai les nouvelles approches de développement communautaire à l'égard de la sécurité des femmes et des enfants autochtones et des causes profondes de la violence dans les collectivités autochtones. L'un des projets se déroule à Peepeekisis (Saskatchewan), et l'autre, dans un contexte urbain — à Thompson (Manitoba). On envisage à la prochaine étape du PCASCA d'ajouter trois projets pilotes qui s'attarderont plus directement à la violence contre les femmes.

Le projet de Peepeekisis, axé sur la violence conjugale, devrait s'achever en mars 2015. Il est présentement soumis à une évaluation indépendante de celle du PCASCA en cours. Selon les répondants, le projet est une grande réussite qui a largement dépassé sa portée initiale. Dans le cadre du projet, les dirigeants des collectivités ont pu suivre un programme de formation de 52 semaines. Le projet bénéficie également de l'apport d'un organe consultatif puissant et actif composé d'Aînés. L'équipe de soutien rattachée au projet, comprenant des couples de plusieurs tranches d'âge, se réunit régulièrement. Ce projet a également un lien avec les tribunaux, puisque certaines personnes ont le droit d'y participer aux termes des conditions de leur libération. À cette étape, on le considère comme un très bon modèle.

Les répondants ont également réagi positivement au projet se déroulant encore à ce moment à Thompson. Le projet s'aligne sur la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain de Thompson et a donc été en mesure de nouer des liens avec des représentants du gouvernement et avec un comité directeur composé de dirigeants autochtones et non autochtones de la collectivité et de fournisseurs de services. Le projet de Thompson s'articule autour d'un ensemble de petits projets. Selon un répondant, cette formule a miné l'efficacité du projet principal. Toutefois, les résultats sont positifs pour ce qui est de lier le projet à des initiatives existantes de renforcement des capacités dans les collectivités.

4.2.5 Élaboration d'approches intégrées

Pour veiller à ce que les collectivités aient accès aux programmes et aux services offerts qui pourraient les aider à s'améliorer, les principaux répondants à l'intérieur du gouvernement et à l'externe ont signalé le besoin d'interaction et de soutien continu après la mise en place des plans. Les cadres supérieurs de SP ont souligné que leur organisation est bien placée pour fournir ce type de soutien après la mise en œuvre des plans, vu les relations de travail fructueuses que les membres du personnel entretiennent avec les collectivités. Ces relations offrent l'occasion de tirer parti de l'amélioration de la coordination globale des programmes fédéraux dans les collectivités autochtones et de fournir une orientation aux dirigeants des collectivités lorsqu'ils interagissent avec les ministères et les organismes du gouvernement fédéral. Santé Canada a reconnu cette occasion et a octroyé au PCASCA du financement afin de mobiliser des collectivités aux prises avec des problèmes particulièrement graves au moyen du modèle de mobilisation et de planification du Programme.

Selon les répondants principaux à l'intérieur du gouvernement, le PCASCA a eu une incidence positive sur la participation communautaire. On croit que le nombre de collectivités qui ont une approche active concernant la sécurité communautaire a augmenté depuis le début du processus du PCASCA, ce qui entraîne une approche plus intégrée et soutenue par d'autres

organismes gouvernementaux. Toutefois, les répondants ont signalé qu'il est difficile de maintenir l'approche intégrée définie dans les plans une fois que le personnel ou les membres de la collectivité retournent à leur emploi normal. On espère voir à la prochaine étape du Programme un renforcement du contact des collectivités avec d'autres organismes qui disposent de personnel et de financement pouvant aider à la mise en œuvre. Ainsi, les concepteurs du plan pourront voir au succès continu du Programme et tireront parti des premières réussites.

Les principaux répondants liés au PCASCA et ceux travaillant dans d'autres organismes et ministères fédéraux ont tous mentionné la réalité qu'une initiative comme le PCASCA est un projet à long terme, qui nécessite un soutien continu et qui ne donnera vraisemblablement que des résultats modestes à l'échelle communautaire, surtout pendant les premières années. Cela s'explique en partie par les éléments de renforcement des capacités de l'initiative et par le fait que la plupart des collectivités touchées ont, conformément à la conception du Programme, un besoin élevé en matière d'intervention. Les répondants ont également rappelé que le Programme vise à cerner les causes profondes de la violence dans les collectivités et à lancer le processus pour agir sur ces causes, tout en élaborant une approche immédiate de réduction des risques pour les personnes qui vivent dans les collectivités. Une grande majorité de répondants principaux ont une excellente opinion du Programme et estiment que les améliorations jusqu'à maintenant, bien que modestes par rapport aux objectifs à long terme, sont considérables et significatives.

L'un des répondants liés au PCASCA a fait remarquer que les meilleures réussites ne sont pas les mêmes pour chacun. Certains considèrent une proposition d'élaborer un plan de sécurité communautaire mise de l'avant par la collectivité comme un énorme pas en avant. Pour d'autres, c'est le processus d'élaboration du plan en tant que collectivité qui représente la plus grande réussite. D'autres encore insistent davantage sur ce qui viendra une fois le plan en place. Ils indiquent que « l'attitude des gouvernements envers les collectivités autochtones a longtemps été négative. Lorsqu'il est question de ces collectivités, on met souvent l'accent sur les lacunes, les erreurs et l'absence de capacités. On oublie leur grande résilience — les Autochtones sont forts, et nous appuyons notre travail sur cela. Le Programme aura réussi lorsqu'on atteindra un tournant où les collectivités se sentiront responsables et optimistes à l'égard de leur avenir. »

Les experts externes consultés aux fins de l'évaluation n'avaient pas une connaissance suffisante du PCASCA pour être en mesure de commenter son efficacité. Ils ont toutefois mentionné comme bons points de départ l'approche globale de l'initiative de planification dirigée par la collectivité avec l'appui du gouvernement et la reconnaissance de la nature intrinsèquement holistique du projet.

4.2.6 Base de connaissances servant à l'élaboration des politiques du gouvernement fédéral

Les documents montrent que SP a rédigé, en réaction aux commentaires formulés, un guide de ressources pour le développement communautaire — *Vers un avenir meilleur : Guide de ressources autochtones pour le développement communautaire*. Ce guide est mis à la disposition des collectivités autochtones et des organismes gouvernementaux qui y travaillent.

Les principaux répondants à l'intérieur du gouvernement ont indiqué qu'il est trop tôt pour évaluer l'incidence du PCASCA sur des politiques particulières. Toutefois, ils ont soulevé le fait que les organismes et ministères fédéraux qui travaillent ensemble à renouveler l'intervention globale du gouvernement fédéral à l'égard du phénomène des femmes autochtones disparues ou assassinées conviennent de la nécessité d'axer le processus sur l'écoute des collectivités, et que le changement doit d'abord opérer du côté du gouvernement. Dans ce contexte de renouvellement interministériel, on croit que le PCASCA mène tranquillement à des changements dans la façon dont le gouvernement interagit avec les collectivités. Une partie de ces changements, selon eux, repose sur l'amélioration de la façon dont les entités gouvernementales travaillent ensemble.

4.2.7 Détermination des causes profondes

Selon les documents sur lesquels s'appuie le PCASCA, une gamme complexe de causes profondes explique le problème de la violence au sein des collectivités autochtones. Parmi ces causes, mentionnons les torts historiques faits aux Autochtones du Canada et les dommages entraînés par des traitements modernes comme les pensionnats et la nature paternaliste de la *Loi sur les Indiens*. D'autres problèmes découlent certainement des conditions de pauvreté et de désespoir qui sévissent dans un grand nombre de réserves de Premières Nations et d'autres collectivités autochtones.

Les commentaires des principaux répondants mettaient l'accent sur les différentes façons dont les collectivités participantes s'attaquaient aux causes profondes dans le cadre de la planification de la sécurité et des ateliers du PCASCA. La plupart ont rapporté que les causes profondes avaient été cernées, mais de façon ponctuelle plutôt que systématique. Selon les rapports, certaines collectivités ont examiné en profondeur le problème de la violence sexuelle, tandis que d'autres n'étaient pas encore prêtes à aborder un problème aussi délicat. Généralement, les répondants estiment que toutes les collectivités qui prennent part au PCASCA ont tenté d'aborder certaines causes profondes. Ce constat fait ressortir toute la complexité du problème et le niveau de préparation des collectivités.

On a mentionné, par exemple, que la gouvernance peut s'avérer un obstacle pour certaines collectivités. Lorsque les dirigeants de la collectivité sont réticents à s'attaquer à un sujet délicat comme la violence faite aux femmes, il est peu probable que la collectivité soit en mesure de surmonter cet obstacle. À l'inverse, ils s'attaquent volontiers aux problèmes moins personnels ou moins délicats.

Même lorsque les causes profondes sont cernées, on ne tente pas toujours de les régler. Plusieurs répondants ont dit que les collectivités connaissent les causes profondes, mais ont beaucoup de mal à s'y attaquer. Un grand courage est nécessaire. Une répondante a mentionné que la discussion à propos des causes profondes est survenue beaucoup plus vite qu'elle ne s'y attendait. « Par le passé, les causes profondes étaient cernées dix ans ou plus après le début d'un programme. Mais certaines collectivités abordent des causes profondes comme la violence sexuelle après une période de six à huit mois. Les échanges sur les pensionnats ont peut-être aidé à accélérer le processus. » Un autre répondant principal a mentionné le fait qu'on peut demander de l'aide des partenaires fédéraux dans certaines circonstances, comme lorsque des problèmes liés aux agressions sexuelles surgissent et que les animateurs ne sont pas prêts à traiter seuls du problème. Ces partenariats se sont révélés très utiles.

Une collectivité s'est attaquée au problème de la toxicomanie. Elle a mis sur pied son propre centre de traitement et y a placé plus de 100 personnes. Les ressources fournies dans le cadre du PCASCA n'en représentaient pas la part la plus importante, mais l'impulsion est venue en partie des ateliers et du processus de planification.

L'examen du Programme a révélé ce qui suit :

- Peu de plans de sécurité communautaire agissent sur les causes profondes de la victimisation. Certains sont assortis d'objectifs et prévoient des mesures visant à s'attaquer à des problèmes clés comme la toxicomanie, l'alcoolisme et le rôle des parents, mais ces problèmes dépassent la capacité des ressources de la collectivité. Les collectivités ont besoin d'aide pour mettre au point des plans réalistes selon leurs moyens.
- L'un des buts fondamentaux du modèle du Programme est d'aider les membres de la collectivité à renouer avec leur culture et leurs traditions. Cela est évident dans l'approche d'un grand nombre de collectivités.
- Quelques répondants principaux ont mentionné que la violence familiale et les agressions sexuelles sont souvent des sujets tabous et considérés comme dangereux à aborder dans le cadre d'un forum public. En conséquence, les auteurs des plans de sécurité communautaire tendent à s'attacher aux sujets moins « controversés » comme la toxicomanie, l'alcoolisme et la prévention du suicide.

4.2.8 Accroissement de la sécurité des Autochtones et de leurs collectivités

L'examen interne du Programme a fait ressortir, entre autres, les conclusions exhaustives suivantes à l'égard des résultats à long terme :

- Peu de collectivités ont amorcé la mise en œuvre de leur plan communautaire. Les initiatives tendent à s'essouffler lorsqu'il y a peu de soutien de la part du chef et des conseillers.
- Les collectivités où le Programme a été un succès (p. ex. le projet pilote réalisé à Thompson, au Manitoba) ont intégré leur plan à d'autres initiatives vastes comme la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain.
- Des progrès encourageants à l'égard de l'établissement de mesures de sécurité ont été observés dans les collectivités où les membres du comité principal ont continué à travailler ensemble.
- Dans l'ensemble, les plans de sécurité communautaire ne satisfont pas aux attentes de SP parce qu'ils ne sont pas assez exhaustifs ou ne traitent pas suffisamment des causes profondes. En outre, les plans ne tiennent pas toujours compte des aspects pratiques touchant la mise en œuvre et l'accès aux ressources.

Les répondants principaux du Programme et les autres représentants de SP interrogés estiment que les attentes à cette étape préliminaire doivent être limitées et que la tenue d'ateliers et les processus de planification témoignent des progrès que réalise petit à petit une population composée en grande partie de collectivités à « risque élevé ». Dans ce contexte, l'objectif de devenir des collectivités saines et sécuritaires pourrait s'étaler sur des générations. De ce point de vue, la grande majorité des principaux répondants, y compris des experts externes, croient que l'approche prônée par le PCASCA est prometteuse et entraîne des progrès.

4.3 Rendement — Efficience et économie

4.3.1 Efficience et ratio des coûts d'administration du Programme

Dans le cadre de l'examen de l'efficience du Programme, on a analysé les documents liés au Programme qui traitent des facteurs ayant une incidence sur les résultats du programme, les entrevues avec les principaux répondants et les données financières afin de déterminer le ratio des coûts d'administration du Programme.

Les renseignements financiers et les estimations touchant le programme situent à environ 93 % le ratio moyen des coûts d'administration⁷ du Programme sur quatre ans (voir l'annexe B). Ce résultat n'est pas surprenant, puisque ce programme est unique en son genre et requiert beaucoup de soutien de tout le personnel du programme. Au sein des collectivités autochtones, il s'agit d'une nouvelle initiative. Selon le personnel du Programme, le déroulement s'est fait par essais et erreurs au cours des premières années, en particulier à l'égard de la planification et de la mise en œuvre de la formation des animateurs et de l'organisation des ateliers dans les collectivités. En outre, les principaux répondants, surtout ceux qui travaillent directement au Programme, soulèvent le fait que les méthodes utilisées dans le cadre du Programme ne conviennent pas à un processus prévisible et hautement efficient. Les collectivités travaillent à leur propre rythme, et les réussites ne peuvent survenir que lorsque ces collectivités progressent à un rythme qui leur convient. Comme nombre de collectivités et de participants sont habitués à « faire ce qu'on leur dit de faire », la mise en œuvre d'un processus dirigé par la collectivité suppose un effort d'adaptation considérable. La contrainte principale, selon eux, est la tendance des gouvernements à travailler selon des échéanciers précis et serrés qui ne peuvent être qu'artificiels et contre-productifs dans le contexte d'un programme comme le PCASCA.

La plupart des répondants principaux ont aussi mentionné que, vu le peu de ressources et de temps que le Programme peut consacrer à chaque collectivité, le soutien constant et le suivi requis à l'égard des ateliers et des processus de planification sont insuffisants. Cela a entraîné des périodes de progrès souvent suivies de périodes de stagnation (accompagnées, bien souvent, de changements au sein du personnel de la bande qui freinent la progression). Des ressources supplémentaires visant à maintenir l'interaction avec les collectivités et à fournir un certain niveau de soutien continu amélioreraient les progrès réalisés et augmenteraient l'efficience au chapitre des avantages qu'on pourrait tirer des efforts déployés dans le cadre du programme.

Les documents examinés dans le cadre de l'évaluation révèlent qu'on a mis en œuvre un processus d'octroi de contrats en vertu d'une offre permanente afin d'attirer et de recruter des animateurs communautaires supplémentaires. On s'attend à ce que cette approche soit plus efficiente et efficace pour ce qui est de jumeler ces personnes-ressources avec les collectivités, que le processus de passation de marchés utilisé dans le cadre du dernier exercice de recrutement, où un effort considérable a été fourni par les responsables du programme et où peu de postulants ont participé au processus. En Colombie-Britannique, on utilise une méthode « de formation en circuit » pour les formateurs afin d'atténuer les coûts élevés associés aux déplacements vers les régions éloignées. Cette méthode fait actuellement l'objet d'essais et d'une évaluation.

⁷ Le ratio de coûts administratifs représente les coûts totaux liés à l'administration du programme en tant que pourcentage de la contribution versée dans une année donnée.

4.3.2 Théorie et conception du Programme

On a axé l'évaluation des principes et de la conception du Programme sur l'examen de documents externes relatifs à la participation des collectivités autochtones et à leur mobilisation à l'égard des problèmes de sécurité, en particulier celle des femmes et des filles, et sur des articles à propos de la violence familiale et les entrevues des principaux répondants de SP et à l'externe.

Les principaux répondants de SP, y compris les cadres supérieurs interrogés dans le cadre de l'évaluation, considèrent que le PCASCA adopte une approche incroyablement novatrice qui pourrait transformer les collectivités autochtones en leur permettant de prendre en main leur sécurité, leur santé et leur autonomie. Selon eux, le Programme pourrait jouer un rôle crucial à ce chapitre, et les plans de sécurité communautaire pourraient servir de fondement pour toutes les politiques et tous les programmes d'intervention, ou presque, du gouvernement fédéral à l'égard des problèmes dans les collectivités autochtones. Le processus peut s'avérer transformateur pour les collectivités, car il leur insuffle la volonté et leur procure la capacité de diriger eux-mêmes les changements. Les gouvernements peuvent aussi être transformés, car ils apprennent à écouter les collectivités, à réagir aux besoins cernés par celles-ci et à adapter leurs politiques et leurs programmes à ces besoins, plutôt que d'utiliser les politiques et les programmes pour régir le fonctionnement des collectivités.

Les principaux répondants ont également mis en relief l'occasion d'élaborer des approches plus intégrées dans tous les ordres de gouvernement et au sein de différents organismes qui travaillent auprès des collectivités autochtones. Cet aspect du projet progresse lentement de l'avis des répondants, mais les approches intégrées ont le potentiel d'être d'une plus grande efficacité et de mener à une utilisation plus judicieuse des ressources disponibles.

Voici quelques caractéristiques de la conception du Programme qui sont positives et cruciales aux yeux des principaux répondants :

- Le fait que les collectivités dirigent le processus en entier, de la décision de participer ou non à la planification des ateliers pour les adapter aux traditions et aux besoins locaux, en passant par le choix des problèmes à aborder (qui ne sont pas exclusivement des problèmes de sécurité physique directs), le contenu du plan de sécurité communautaire et, peut-être l'aspect le plus important, la vitesse à laquelle le processus doit se dérouler.
- Le fait que la conception du programme reflète l'importance de la composante culturelle ainsi que de la culture et des traditions locales au moment de l'élaboration d'une intervention appropriée à l'égard des problèmes de la collectivité.
- Le fait que la sécurité communautaire est définie de manière générale afin d'englober un large éventail de problèmes qui touchent la sécurité, y compris les causes profondes de la violence dans les collectivités autochtones.

Plusieurs répondants principaux externes et un certain nombre d'études examinées dans le cadre de l'évaluation, sans mentionner directement le PCASCA, ont insisté sur l'importance de permettre aux participants dans la collectivité de se pencher de façon approfondie sur les enjeux fondamentaux découlant du colonialisme et des mauvais traitements infligés par le gouvernement, ainsi que celui du rétablissement de l'identité et de la valeur des traditions locales et des relations au sein des collectivités afin de renforcer les personnes et la collectivité.

Selon eux, il est possible pour les participants habités par cette force culturelle d'aborder de façon sécuritaire des problèmes de violence, d'agression sexuelle et d'autres problèmes très délicats, ainsi que la pauvreté, la toxicomanie et d'autres enjeux qui sont des causes de la violence contre les femmes dans les collectivités autochtones.

Les principaux répondants à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement ont mentionné que le succès d'un processus comme le PCASCA repose avant tout sur le soutien officiel et actif des dirigeants de la collectivité, y compris le chef et le conseil. Ce principe s'applique tant aux premières phases du processus, pour permettre à la collectivité de parler ouvertement de ses problèmes, que plus tard, quand le soutien de la collectivité est crucial pour élaborer et mettre en œuvre un plan de sécurité communautaire. Les gestionnaires du Programme conviennent de l'importance de cet aspect, même si l'examen interne du programme a mis en lumière des cas où le succès du PCASCA était miné par un faible soutien de la part du chef et du conseil.

Voici d'autres conclusions dégagées de l'examen du Programme :

- On considère que la conception du Programme responsabilise les collectivités autochtones – une rupture encourageante avec la plupart des programmes gouvernementaux, assortis de paramètres rigides axés sur des enjeux particuliers.
- Les outils du Programme ont aidé à cerner et à célébrer les forces de la collectivité et à tirer parti des réussites.
- Dans certaines collectivités, l'approche de responsabilisation suit une courbe d'apprentissage – le soutien des animateurs et du programme de SP a été d'une grande aide.
- Comme prévu, la conception de l'exécution du Programme, au moyen d'ateliers animés et d'outils ciblés, a permis de cerner les causes profondes. Toutefois, les collectivités qui travaillent à élaborer un plan pour s'attaquer à ces causes profondes se heurtent à des obstacles.
- La courte période de financement (trois ans, une fois le Programme mis en œuvre sur le terrain) est perçue comme très restreinte, vu la vaste portée de ses objectifs.

5. CONCLUSIONS

5.1 Pertinence

Les documents pertinents disponibles, ainsi que les entrevues menées à l'intérieur du gouvernement et avec les principaux répondants externes, montrent amplement que le PCASCA est toujours pertinent. Il est toujours nécessaire d'accroître la sécurité dans les collectivités autochtones, particulièrement pour les femmes et les filles, et le PCASCA correspond bien aux priorités du gouvernement fédéral et de SP dans son approche à l'égard de la sécurité dans les collectivités autochtones. Il semble fonctionner de concert ou en parallèle avec des initiatives semblables, mais rien n'indique une duplication excessive des efforts.

Il existe toutefois une importante occasion d'accroître la coordination entre les ministères et organismes fédéraux et les différents ordres de gouvernement en ce qui concerne les efforts liés à la sécurité communautaire et les causes profondes de la violence dans les collectivités autochtones. Le PCASCA offre une méthode pour encourager ce genre de coordination.

Au sein de SP, il serait possible d'intégrer davantage le Programme aux équipes de prévention du crime et de la police des Autochtones en encourageant et en appuyant la planification et l'établissement de priorités dirigés par les collectivités en lien avec la sécurité communautaire.

5.2 Rendement — Efficacité

Il est évident que le Programme a fourni aux collectivités autochtones des outils et des occasions pour cibler leurs principaux problèmes en matière de sécurité et leurs ressources collectives qui pourraient servir à accroître la sécurité communautaire et la guérison, mais les renseignements disponibles n'indiquent pas clairement quelle est l'opinion des participants des collectivités concernant la qualité ou l'efficacité de ces outils. Le processus d'élaboration d'outils semble avoir un avantage à long terme; en effet, quand les outils sont en place et sont utilisés par les collectivités, les renseignements sont facilement accessibles pour d'autres initiatives.

Malgré quelques difficultés rencontrées au départ, il semble y avoir eu des réussites quant à la formation de formateurs pour les ateliers communautaires, ainsi que dans l'exécution des ateliers, et certains éléments montrent une amélioration de la motivation des collectivités à régler les problèmes liés à la sécurité communautaire. L'idée de demander à des animateurs autochtones ayant des connaissances locales est vue positivement, mais on a rapporté certaines variations dans les capacités et l'expérience des animateurs. On a signalé que la formation des animateurs n'était pas suffisante pour répondre aux besoins, particulièrement dans les collectivités à risque élevé. Les gestionnaires du Programme sont au courant de la nécessité d'améliorer cet élément et ont planifié des changements dans les stratégies de recrutement et de formation.

Les documents du Programme indiquent qu'en septembre 2012, des ateliers avaient été offerts dans 25 collectivités. Ces collectivités ont été sensibilisées à leurs difficultés, et leur motivation à les régler a augmenté. Jusqu'à maintenant, SP a reçu neuf plans de sécurité. Il est plausible que le faible nombre d'ateliers et de plans de sécurité communautaire découle de la conception du Programme, qui tient compte de la nature à long terme des difficultés, particulièrement dans les collectivités à risque élevé, et reconnaît que les progrès seront très probablement lents et graduels. La grande majorité des collectivités participantes ont fait des progrès vers l'atteinte des objectifs du Programme; certaines ont produit des plans de sécurité et d'autres travaillent toujours aux premières étapes de la préparation.

En raison de la nature communautaire du Programme, il semble exister des variations importantes dans les difficultés traitées dans les ateliers et dans les plans de sécurité élaborés jusqu'à maintenant. Tous les travaux ne sont pas uniquement dirigés directement vers la sécurité communautaire. Il est toutefois évident que les ateliers communautaires et les processus de planification amènent les participants à discuter des causes profondes de la violence dans leur collectivité, ce qui est considéré comme une première étape essentielle vers l'amélioration de la santé des collectivités à risque élevé dans les études et par les agents de développement des collectivités autochtones.

Il est trop tôt pour tirer des conclusions sur l'incidence qu'a eue le PCASCA sur le niveau de sécurité dans les collectivités participantes en le comparant au niveau avant l'initiative ou à celui d'autres collectivités semblables. À ce point, il ne semble pas y avoir de consensus concernant ce qui constitue une collectivité sécuritaire et la façon de le mesurer. Il serait utile à l'avenir de songer à établir des cibles réalistes pour les progrès visés.

5.3 Rendement — Efficience et économie

Le ratio moyen des coûts d'administration du Programme était de 93 %. Ce ratio s'explique en grande partie par le fait que cette initiative est nouvelle dans les collectivités autochtones et que celles-ci ont dû s'adapter aux approches et aux outils au fur et à mesure que ceux-ci étaient utilisés sur le terrain.

Il semble exister de grandes occasions d'accroître l'efficience au sein du gouvernement fédéral dans son ensemble, grâce à une coordination et à une collaboration accrues avec les collectivités autochtones. Le PCASCA offre une base pour l'amélioration de la synergie par son soutien de la planification communautaire et l'établissement de relations de travail de confiance au sein des collectivités. Dans son idéal, le PCASCA offre une plateforme pour transformer le fonctionnement des ministères et organismes en vue de régler les problèmes complexes et interdépendants tels que ceux rencontrés par de nombreuses collectivités autochtones.

Les observateurs internes et externes et les études sont presque unanimes : l'approche communautaire adoptée pour le Programme est la voie requise pour assurer la santé et la sécurité dans les collectivités autochtones; et pour suivre cette voie à bon escient, il faudra de la patience, des efforts et un soutien continu à long terme dans les collectivités.

6. RECOMMANDATIONS

La Direction de la vérification interne et de l'évaluation recommande que la sous-ministre adjointe du Secteur de la sécurité communautaire et de la réduction du crime de Sécurité SP adopte les mesures suivantes :

1. Au cours de la première année du programme renouvelé, élaborer des façons de surveiller et d'évaluer le niveau de capacité de la collectivité et la durabilité des résultats du programme de SP dans les collectivités qui ont rempli un plan de sécurité communautaire.
2. Réviser la stratégie de mesure du rendement du programme et fixer des cibles réalistes pour les activités menant à l'élaboration de plans de sécurité communautaire afin de mieux tenir compte de la faisabilité des accomplissements.

En collaboration avec le sous-ministre adjoint du Secteur de la gestion des urgences et des programmes :

3. Vérifier que les gestionnaires de programmes, les agents des politiques et les chercheurs des programmes ministériels qui aident les collectivités autochtones au sein du Ministère (PSPPN, SNPC, PCASCA) collaborent de façon continue à intégrer davantage :
 - la prestation des programmes dans les collectivités;
 - les activités de recherche et de politiques dans les divisions, les directions générales, les secteurs et le Ministère.

La collaboration continue permettrait au Ministère de tirer parti des résultats dans l'ensemble des programmes et de maximiser les investissements ministériels.

7. RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA GESTION

Nous avons examiné et approuvé les recommandations. Tout en respectant le degré de préparation des collectivités et leur capacité de s'engager dans un processus de développement axé sur la collectivité, et de le maintenir, la Division de la prévention du crime et de la sécurité dans les collectivités autochtones (la Division) élaborera, avant le 1er avril 2015, des documents de soutien pour aider les collectivités à cet égard. Même s'ils ne sont pas normatifs, ces documents fourniront aux collectivités une orientation plus approfondie pour les aider à se retrouver dans le processus d'amélioration de la sécurité des collectivités et à dégager et déterminer avec succès des façons de répondre et de donner suite aux besoins qu'elles ont soulevés. Pour préparer ces documents, la Division se fondera sur les leçons retenues jusqu'à maintenant. De plus, elle fixera des étapes à respecter qui sont communes au développement et au maintien des collectivités qui participent au processus d'amélioration de la sécurité des collectivités. Ces étapes pourront ensuite être traduites en des indicateurs qui permettront à la Division de surveiller les progrès de façon plus uniforme à l'échelle de la collectivité. Ces indicateurs seront déterminés et leur application aux diverses situations en collectivité sera décidée d'ici le 31 mars 2016. Enfin, les résultats et les adaptations formeront la base des mesures de surveillance et d'évaluation de la capacité et de la viabilité de la collectivité relativement à ces efforts, et elles seront incluses dans une Stratégie de mesure du rendement révisée.

De nouvelles cibles ont également été fixées pour les cinq prochaines années, et elles sont fondées sur les leçons retenues et sur le soutien en personnel de Sécurité publique Canada (SP) dont les collectivités ont besoin. Si l'on suppose que seuls des fonds de SP sont disponibles, la Division a dégagé un montant de 385 000 \$ par année pour lancer de deux à trois commandes subséquentes à une offre à commandes par année. Ainsi, entre six et dix collectivités seraient alors en mesure de participer au processus de planification de la sécurité communautaire chaque année. À partir de maintenant, les fonds de contribution seront consacrés à la mise en œuvre de solutions novatrices visant à lutter contre la violence faite envers les femmes. Si l'on suppose qu'un projet a une durée moyenne de trois ans, neuf projets de trois ans et de trois à cinq projets à plus court terme pourraient obtenir un soutien entre 2015-2016 et 2019-2020. La Stratégie de mesure du rendement sera modifiée pour refléter ces objectifs.

Selon l'expérience acquise à ce jour, le Programme de contributions à l'amélioration de la sécurité des collectivités autochtones pourrait être un excellent moyen de faciliter la collaboration entre les multiples partenaires. Le processus de planification de la sécurité communautaire donne aux collectivités les outils requis pour cibler leurs besoins, pour tirer profit de leurs forces actuelles et pour trouver des solutions aux problèmes qui trouvent écho dans la collectivité et pouvant être mises en place à un rythme qui permettra aux collectivités d'assumer la responsabilité des problèmes et des solutions. Le Programme repose sur le fait que, tant et aussi longtemps qu'une collectivité n'aura pas assumé cette responsabilité, aucune solution ne sera viable. Dans ce contexte, les partenariats sont créés pour répondre aux besoins dégagés par la collectivité, ce qui signifie qu'ils sont plus susceptibles d'être viables à long terme. SP propose trois partenaires potentiels distincts qui pourraient apporter un avantage aux collectivités, et la Division mettra sur pied un groupe de travail interne composé de représentants des domaines des programmes et opérations, et de la politique et recherche issus de la Direction générale des programmes, du Secteur de la gestion des urgences et des programmes, de la Division de la recherche, de la Direction générale de la police des Autochtones, des politiques et de la coordination et de la Division de la prévention du crime et

de la sécurité dans les collectivités autochtones du Secteur de la sécurité communautaire et de la réduction du crime. Le groupe de travail aidera à déterminer quelles collectivités travaillent déjà avec SP, et il permettrait à ce dernier de répondre en temps opportun aux besoins des collectivités de façon plus ciblée. Il sera formé avant le 1er avril 2015, et il sera opérationnel après cette date.

Recommandation	Réponse de la gestion	Mesures prévues	Date d'achèvement prévue
1. Au cours de la première année du programme renouvelé, élaborer des façons de surveiller et d'évaluer le niveau de capacité de la collectivité et la durabilité des résultats du programme de Sécurité publique Canada dans les collectivités qui ont rempli un plan de sécurité communautaire.	Accepter	Pendant la mise en œuvre de l'approche renouvelée, déterminer des étapes clés qui pourraient aider à mieux juger l'engagement de la collectivité dans ce processus. Établir des étapes clés à respecter pour ce processus.	31 mars 2016
2. Réviser la stratégie de mesure du rendement du programme et fixer des cibles réalistes pour les activités menant à l'élaboration de plans de sécurité communautaire afin de mieux tenir compte de la faisabilité des accomplissements.	Accepter	La stratégie de mesure du rendement sera révisée de façon à ce que les conclusions de l'évaluation et les recommandations y soient reflétées, et à ce que la rétroaction reçue en juillet 2014 dans les résultats de l'examen du programme y soit incluse.	31 mars 2016
3. En collaboration avec le sous-ministre adjoint du Secteur de la gestion des urgences et des programmes : Vérifier que les gestionnaires de programmes, les agents des politiques et les chercheurs des programmes ministériels qui aident les collectivités autochtones au sein du Ministère (PSPPN, SNPC, PCASCA) collaborent de façon continue à intégrer davantage : - la prestation des programmes dans les collectivités; - les activités de recherche et de politiques dans les divisions, les directions générales, les secteurs et le Ministère. La collaboration continue permettrait au Ministère de tirer parti des résultats dans l'ensemble des programmes et de maximiser les investissements ministériels.	Accepter	Inviter des représentants des trois programmes (notamment les politiques, la recherche et les programmes et opérations) à participer à un groupe de travail qui aurait pour mandat de créer des synergies, dans la mesure du possible, afin d'intégrer les activités ministérielles et les pratiques de prestation des programmes pour répondre aux besoins dégagés par les collectivités au moyen du processus de planification de la sécurité communautaire.	31 mars 2016

ANNEXE A – DOCUMENTS EXAMINÉS

AMR Planning and Consulting (2011). *Collaboration to End Violence: National Aboriginal Women's Forum*. Report on Outcomes and Recommendations from Working Sessions and Conference Report.

Assemblée des Premières Nations (2012). *Réclamer la justice et exercer nos droits : Une stratégie pour mettre fin à la violence à l'encontre des femmes et des jeunes filles autochtones*.

Bauman, Toni (2006). *Final Report of the Indigenous Facilitation and Mediation Project July 2003-June 2006: research findings, recommendations and implementation*. Australian Institute of Aboriginal and Torres Strait Islander Studies.

Byrne, Tracy et Wade Abbott (2011). *Stopping Violence Against Aboriginal Women: A Summary of Root Causes, Vulnerabilities and Recommendations from Key Literature*. Intergovernmental and Community Relations, Ministry of Aboriginal Relations and Reconciliation.

Chartrand, Larry et Celeste McKay (2006). *Revue de la recherche sur la victimisation criminelle et les membres des Premières nations, les Métis et les Inuits, 1990 à 2001*. Ministère de la Justice Canada.

Day, Andrew, Ashlen Francisco et Robin Jones (2013). *Programs to improve interpersonal safety in Indigenous communities: evidence and issues*. Canberra, Australie : Closing the Gap Clearinghouse. Issue paper no. 4.

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

Canada. Justice Canada. *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada (L.R.C. (1985), ch. R-10)*.

Canada. Justice Canada (2010). *Initiative concernant les femmes autochtones disparues et assassinées*.

Canada. Justice Canada (2013). *Recueil des pratiques prometteuses visant à réduire la violence faite aux femmes autochtones au Canada et à accroître leur sécurité*.

Canada. Justice Canada. *Rapport sur les plans et les priorités, 2010-2011*.

Canada. Justice Canada. *Rapport sur les plans et les priorités, 2011-2012*.

Canada. Justice Canada. *Rapport sur les plans et les priorités, 2012-2013*.

Ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux responsables de la justice et de la sécurité publique (2013). *Cadre juridique provisoire visant la lutte contre la violence faite aux femmes et aux filles autochtones*.

Fletcher, Fay, Daniel McKennitt, and Lola Baydala (2007). *Community Capacity Building: An Aboriginal Exploratory Case Study*. Pimatisiwin: A Journal of Aboriginal and Indigenous Community Health 5(2): 9-32.

Canada (2010). *Discours du Trône*.

Canada (2013). *Discours du Trône*.

Harder, Leanne (2013). *Evaluation of Aboriginal Collaborative Decision-Making Projects*. Vancouver : Law Foundation of British Columbia.

Mathysen, Irene (2011). *Mettre fin à la violence contre les filles et les femmes autochtones – Un nouveau départ grâce à l'autonomisation*. Rapport du Comité permanent de la condition féminine. 41^e législature, 1^{re} session. Ottawa : Comité permanent de la condition féminine.

Phillips, Darrell (2011). *Moving Towards a Stronger Future: An Aboriginal Resource Guide for Community Development*. Wanipigow, Manitoba : Little Black Bear & Associates.

Association des femmes autochtones du Canada (2009). *Les voix de nos sœurs par l'esprit : un rapport de recherche et de politique aux familles et aux communautés*.

Association des femmes autochtones du Canada (2010). *What Their Stories Tell Us: Research Findings from the Sisters in Spirit initiative*.

Poonwassie, Anne et Ann Charter (2001). « An Aboriginal Worldview of Helping: Empowering Approaches », *Revue canadienne de counseling*, 35(1).

Canada. Premier ministre (2013). *Saisir l'occasion pour le Canada : prospérité et opportunité dans un monde incertain*.

Sécurité publique Canada (2010). *Programme de contribution pour l'amélioration de la sécurité des collectivités autochtones – Stratégie de mesure du rendement*.

Sécurité publique Canada (2012). *Vérification interne des politiques, de l'établissement des priorités et de la planification*.

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*.

Sécurité publique Canada. *Rapport sur les plans et les priorités, 2013-2014*.

Gendarmerie royale du Canada :
<http://www.rcmp-grc.gc.ca/pubs/mmaw-faapd-fra.pdf>.

Gendarmerie royale du Canada. *Rapport sur les plans et les priorités, 2010-2011*.

Gendarmerie royale du Canada. *Rapport sur les plans et les priorités, 2011-2012*.

Gendarmerie royale du Canada. *Rapport sur les plans et les priorités, 2012-2013*.

Gendarmerie royale du Canada. *Rapport sur les plans et les priorités, 2013-2014*.

Statistique Canada (2004). *Enquête sociale générale – Victimisation*.

Brennan, Shannon (2011). « La victimisation avec violence chez les femmes autochtones dans les provinces canadiennes, 2009 », *Juristat*. Statistique Canada.

Perreault, Samuel (2012). « L'homicide au Canada, 2011 », *Juristat*. Statistique Canada.

Swanson, John (n.d.). A Model for Aboriginal Facilitation: an Open, Empowering Way to Get Consensus and Action.

Totten, Mark (2009). *Aboriginal Youth and Violent Gang Involvement in Canada: Quality Prevention Strategies*. *Revue de l'IPC*, 3: 135-156.

Wesley-Esquimaux, Cynthia and Brian Calliou (2010). *Best practices in Aboriginal Community Development: A Literature Review and Wise Practices Approach*.

ANNEXE B – RENSEIGNEMENTS FINANCIERS

Les montants ci-dessous représentent le coût total estimatif pour le gouvernement fédéral⁸. Les valeurs sont exprimées en dollars et ont été arrondies à la centaine la plus près.

COÛTS LIÉS À L'ADMINISTRATION DU PROGRAMME	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14
Employés chargés du programme de SP à l'administration centrale (jusqu'à l'échelon des directeurs)				
Salaires	153 100	205 400	207 100	368 000
Fonctionnement et entretien	59 800	62 200	111 000	78 800
Total (partiel)	212 900	267 600	318 100	446 800
Bureau du directeur général				
Salaires	1 500	1 500	1 500	1 300
Fonctionnement et entretien	0	0	0	0
Total (partiel)	1 500	1 500	1 500	1 300
TOTAL POUR LE PROGRAMME	214 400	269 100	319 600	448 100
Services internes				
Salaires	61 900	82 800	83 400	147 700
Fonctionnement et entretien	23 900	24 900	44 400	31 500
Total (partiel)	85 800	107 700	127 800	179 200
Régime d'avantages sociaux des employés (20 % des dépenses salariales)	43 300	57 900	58 400	103 400
Indemnité de logement de TPSGC (13 % des dépenses salariales)	28 100	37 700	38 000	67 200
TOTAL DES COÛTS LIÉS À L'ADMINISTRATION DU PROGRAMME POUR LE GOUVERNEMENT	371 600	472 400	543 800	797 900
PAIEMENTS DE TRANSFERT				
Budget	320 000	480 000	690 000	690 000
Transferts	105 500	91 000	-	-
Contributions versées	425 500	571 000	666 600	684 500
Budget moins les contributions versées	0	0	23 400	5 500
RATIO DES COÛTS D'ADMINISTRATION DU PROGRAMME				
Annuel	87 %	83 %	82 %	117 %
Moyenne pour quatre années				93 %

Remarques

1. Les salaires des employés chargés du programme de SP et du bureau du directeur général sont calculés en fonction du pourcentage de temps consacré par chaque ressource dans une année.
2. Les données sur le fonctionnement et l'entretien proviennent d'une feuille de suivi préparée dans le cadre du programme pour consolider les dépenses de différentes sources. Ces dépenses comprennent le déplacement de fonctionnaires, la traduction des documents pour les ateliers et l'impression de ces documents.

⁸ Le ratio de coûts administratifs représente les coûts totaux liés à l'administration du programme en tant que pourcentage de la contribution versée dans une année donnée.

3. Les salaires pour les services internes sont évalués à 40 % des salaires estimatifs totaux.
4. Les transferts du crédit 5 qui dépassent le financement approuvé par le Conseil du Trésor ont été fournis par le Centre national de prévention du crime pour l'exercice 2010-2011 et par Santé Canada pour 2011-2012.
5. Pour les années 2012-2013 et 2013-2014 les contributions versées étaient moins que prévu parce que les accords ont été signés en fin d'année fiscale et il ne restait plus de temps pour conclure d'autres accords.
6. Les fonds liés à la mobilisation des collectivités (contrats de livraison directe) et aux transferts pour le fonctionnement et l'entretien reçus d'autres organisations n'ont pas été ajoutés aux montants ci-dessus, car ils étaient pour une activité distincte de préparation et de formation qui ne concernait pas l'administration des ententes de contribution.